

Journal of Management Analysis
v. 6 n. 1/2 janeiro/dezembro 2017

ISSN: 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

Revista Gestão em Análise

Edição Compacta

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha
Reitor / Rector

Comitê de Política Editorial / Editorial Policy Committee

Estevão Lima de Carvalho Rocha
Pró-Reitor e Diretor do Comitê / Provost and Director of the Committee

Ana Luísa D. Campos, Ana Vlândia C. Sobral, Áurea C. F. Albuquerque, Cristina C. B. M. de Andrade, Elnivan M. de Souza, Fayga S. Bedê, José Lima Crisóstomo, Laodicéia A. Weersma, Lise A. Castelo, Luis Ant^o R. Cunha, Maurício L. de Carvalho Rocha, Marcos Kubrusly, Marcos Ant^o C. Ricarte, M^a Bernadette Amora Silva, Rogério F. Leitão dos Santos.

Arnaldo F. M. Coelho, UC, Portugal
Laodicéia Amorim Weersma
Editores / Editors

Conselho Editorial / Editorial Board

Afonso Carneiro Lima, UNIFOR, CE, Brasil
André M. Xavier, UBC, Canadá
Ana Augusta F. de Freitas, UECE, CE, Brasil
Ana Patricia Morales Vilha, UFABC, SP, Brasil
Ana Sílvia Rocha Ipiranga, UECE, CE, Brasil
Ana Shirley de França Moraes, ESTÁCIO, RJ, Brasil
Ahmad Etebari, University of New Hampshire, USA
Cláudia de Salles Stadtlober, UNISINOS, RS, Brasil
Cristela Maia Bairrada, ISCA, Portugal
Diogo Z. Manenti, Fac. Fátima, RS, Brasil
Dominique B. Fernandez, IPAG, França
Elói Martins Senhoras, UFRR, RR, Brasil
Elvisnei Camargo Conceição, PUC, RS, Brasil
Evandro Luiz Echeverria, UNIC, MS, Brasil
Fábio Chaves Nobre, URFESA, RN, Brasil
Felipe Zambaldi, FGV-EAESP, SP, Brasil
Filipe Jorge Fernandes Coelho, UC, Portugal
Francisco Roberto Pinto, UECE, CE, Brasil
Gelso Pedrosi Filho, UFRR, RR, Brasil
Helano Diógenes Pinheiro, UESPI, PI, Brasil
Henrique Jorge A. Holanda, UERN, RN, Brasil
Ismael Rocha Junior, ESMP, SP, Brasil
Joaquim Luís M. Alcoforado, UC, Portugal
Josep Pont Vidal, UFPA, PA, Brasil
Kely César M. de Paiva, UFMG, MG, Brasil
Laércio de Matos Ferreira, IFCE, CE, Brasil
Leonel Gois Lima Oliveira, ESMEC, CE, Brasil
Luciano Maciel Ribeiro, UNISINOS, RS, Brasil
Lydia Maria Pinto Brito, UNP, RN, Brasil
Marcos A. M. Lima, UFC, CE, Brasil
Mario A. G. Augusto, UC, Portugal
Mauro Kreuz, ANGRAD, RJ, Brasil
Milton Shintaku, IBICT/SEDF, DF, Brasil
Roberto Luiz A. Salazar, ESMP-SUL, RS, Brasil
Rogério de Moraes Bohn, ESMP-SUL, RS, Brasil
Rogério Tadeu de O. Lacerda, UFSC, SC, Brasil
Sílvio Bitencourt da Silva, UNISINOS, RS, Brasil
Tassiara Baldissera Camatti, PUC, RS, Brasil
Vicente Lima Crisóstomo, UFC, CE, Brasil

Editoração / Publishing

Andriele P. de Amorim / **Assistente Editorial / Editorial Assistant**

Edson Alencar, Elzenir Rolim / **Revisão Técnica de Linguagem / Technical Language Revision**
Ana Luísa Demoraes Campos / **Tradução / Translation**

Patrícia Vieira Costa, Tusnela Barbosa
Normalização / Normalization

Agência Studio
Capa / Cover Design

Gráfica e Editora LCR Ltda.
Editoração e Projeto Gráfico / Publishing and Graphic Design

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores. Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida, com referência à fonte.

Revista Gestão em Análise – ReGeA Journal of Management Analysis

Centro Universitário Christus - **UNICHRISTUS**
Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil
CEP 60.160-230 Fone: 55 85 3457.5300
E-mail: revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br

Acesso online / online access
Portal de Revistas Unichristus
< <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

Indexadores / Indexing
DOAJ – Directory of Open Access Journals <doaj.org>
Google Scholar - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br/>>
QUALIS – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>
REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico <<http://www.rebid.org>>
Sumários.org - Sumários de Revistas Brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

Diretórios / Directories
Diadorim- <diadorim.ibict.br>
IBICT- <seer.ibict.br>
Latindex- Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal <www.latindex.org>
Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>
PKP - Public Knowledge Project <<http://pkp.sfu.ca/>>

EDITORA Centro Universitário Christus – Unichristus Rua Vereador Paulo Mamede, 130. Cocó. Fortaleza – Ceará. Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

Versão Impressa / Printed Version
Gráfica e Editora LCR Ltda.
Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres
CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará
Fone: 55 85 3105.7900
Site: www.graficalcr.com.br
e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos

Publicação Semestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 6 n. 1/2 janeiro/dezembro 2017

Fortaleza

 **Unichristus**

ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

| | | | | | |
|----------------|-----------|------|---------|----------|----------------|
| R. Gest. Anál. | Fortaleza | v. 6 | no. 1/2 | p. 1-334 | jan./dez. 2017 |
|----------------|-----------|------|---------|----------|----------------|

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2017 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 6, no. 1/2 (jan./dez. 2017) – Fortaleza: Unichristus, 2017.

Semestral

ISSN 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos I.
Centro Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

Impressão

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: www.graficalcr.com.br – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS / SUMARIO / SOMMAIRE

Editorial 7-10

Linha Editorial / Editorial Line / Línea Editorial/ Ligne Éditoriale 11-14

Artigos / Articles / Artículos / Articles

Work Family Balance – mito ou aptidão? Estudo empírico sobre os antecedentes e as consequências = *Work Family Balance - myth or aptitude? Empirical study about antecedents and consequences* = *Work Family Balance = mito o aptitud? Estudio empírico sobre los antecedentes y las consecuencias* = *L'équilibre entre le Travail et la Famille – mythe ou aptitude ? Une etude empirique sur les antecedents et les consequences*

Ana Margarida Alexandre Pedro, Joaquim Luís M. Alcoforado 15-32

O vinho do Porto: autenticidade de marca como promotora do Brand Equity = *Port wine: brand authenticity as a promoter for Brand Equity* = *El vino del Porto: la autenticidad de la marca como promotora de la Equidad de la Marca* = *Le vin de Porto: l'authenticite de marque comme promotrice de l'equite de marque*

Ricardo Valins, Arnaldo Coelho, Cristela Maia Bairrada 33-51

Processo de diagnóstico organizacional: proposta de framework baseado na relação interdisciplinar entre gestão e design = *The process of organizational diagnosis: a proposal for a framework based on the interdisciplinary relation between management and design* = *Proceso de diagnóstico organizacional: propuesta de framework basado en la relación interdisciplinar entre gestión y design* = *Le processus de diagnostic organisationnel : une proposition de framework basée sur la relation interdisciplinaire entre gestion et design*

Adriano Wagner, Eugenio Andrés Díaz Merino 52-68

Gestão do conhecimento em uma cooperativa médica do Norte/Nordeste brasileiro = *Knowledge management in a medical cooperative in northern-northeastern Brazil* = *Gestión del conocimiento en una cooperativa médica del norte/noreste brasileño* = *La gestion des connaissances dans une cooperative medicale du nord/nord-est bresilien*

Lydia Maria Pinto Brito, Sérgio Ricardo Vasconcelos Santos, Walid Abbas El-Aouar, Ahiram Brunni Cartaxo de Castro 69-87

Análise do perfil dos servidores técnico-administrativos de uma IFE após a promulgação da Lei Federal 11.091/2005 = *An analysis of the profile of the technical and administrative employees of Federal University after the entry into force of Federal Law 11.091/2005* = *Un análisis del perfil de los servidores técnico-administrativos de una Universidad Federal después de la promulgación de la Ley Federal 11.091/2005* = *L'analyse du profil des fonctionnaires techniques et administratifs d'une université fédérale après la promulgation de la Loi Fédérale 11.091/2005*

Raphaella Silva Ribeiro, Andre Luis Bertassi, Bernardo Cintra Teodoro, Roosevelt Mairink dos Santos Júnior 88-101

Fatores condicionantes da satisfação geral dos usuários dos serviços de uma biblioteca
 = *conditional factors of user satisfaction of library services* = *Factores condicionantes en la satisfacci3n general de los usuarios de servicios de una biblioteca* = *Facteurs determinants de la satisfaction general des utilisateurs des services d'une bibliotheque*

Diogo Zapparoli Manenti, George Christian Linhares Bezerra..... 102-113

Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil
 = *Organizational environment and municipal public administration: an investigation in Belém do Pará, Brazil* = *Ambiente organizacional y administraci3n pública municipal: una investigaci3n en la ciudad de Belém do Pará, Brasil* = *L'environnement organisationnel et l'administration publique municipale: une investigation dans la ville de Belém do Pará, au Bresil*

Jéssica Cristina Albuquerque França, Carlos André Corrêa de Mattos 114-130

Gestão da qualidade em serviços por resultados e eficiência na administração pública: um estudo de caso de indicadores no Instituto Nacional do Seguro Social
 = *Quality management in services by results and efficiency in public administration: a case study of indicators in the National Institute of Social Security* = *Gesti3n de la calidad en servicios por resultados y eficiencia en la administraci3n pública: un estudio de caso de indicadores en el Instituto Nacional de Seguro Social* = *Gestion de la qualite em services par resultats et efficacite dans l'administratiron publique : une etude de cas des indicateurs dans l'institut national de la securite social*

Vinicius Abilio Martins, Jair Jeremias Junior 131-144

Análise multidimensional da satisfação no trabalho na Cooperativa de Geração e Distribuição de Energia das Missões – CERMISSÕES de Caibaté - RS
 = *Multidimensional analysis of satisfaction in work in the Cooperative of Generation and Energy Distribution of Missões (CERMISSÕES) of Caibaté - RS* = *Análisis multidimensional de la satisfacci3n en el trabajo en la Cooperativa de Generaci3n y Distribuci3n de Energía de Missões (CERMISSÕES) de Caibaté - RS* = *Analyse multidimensionnelle de la satisfaction dans le travail dans la cooperative de generation et distribution d'energie de missões (CERMISSÕES) a Caibaté - RS*

Alessandro Colling Ely, Amaurí Luis Lampert, Vanessa Hasper Dessbesell, Adriane Fabricio..... 145-158

Disclosure ambiental e rentabilidade: um estudo com empresas do setor de eletrodomésticos listadas na BOVESPA
 = *Disclosure environmental and profitability: a study on companies in the sector of home appliances listed in BOVESPA* = *Disclosure ambiental y rentabilidad: un estudio con empresas del sector de electrodomésticos listadas en BOVESPA* = *Disclosure environnemental et rentabilite : une etude sur des entreprises du secteur d'electromenagers listées auprès de BOVESPA*

Pedro Arthur Rodrigues Figueiredo, Liana Holanda Nepomuceno Nobre, Fábio Chaves Nobre, Elisabete Stradiotto Siqueira, Álvaro Fabiano Pereira de Macêdo..... 159-176

A plataforma metodológica do custeio baseado em atividade e tempo (TDABC) no âmbito da prestação de serviços de reciclagem de plásticos
 = *The methodological platform of activity and time-based costing (TD-ABC) in work for hire in plastic recycling* = *La plataforma metodológica de costeo basado en actividad y tiempo (TD-ABC) en la prestaci3n de servicios en el reciclaje de plásticos* = *La plateforme methodologique de financement base sur l'activite et le temps (TD-ABC) dans la prestation de service de recyclage de plastiques*

Francisco Isidro Pereira 177-195

A crise e o desempenho econômico financeiro das empresas da construção civil = *The crisis and the financial and economic performance of construction companies* = *La crisis y el desempeño económico e financiero de las empresas de la construcción civil* = *La crise et les resultats économiques et financiers des entreprises de la construction civile*

Sarah Mesquita Lima, Maria Eliete Lima Oliveira, Marina de Souza Rodrigues 196-210

Comprometimento administrativo na Advance Comunicação: um estudo da percepção dos gestores = *Administrative Commitment in Advance Communication: a study on the perception of managers* = *Comprometimiento administrativo en Advance Comunicación: un estudio desde la percepción de los gestores* = *L'engagement administratif chez Advance Communication: une etude depuis la perception des gerants*

Jocilene Marques Fernandes, José Wilton Bessa Macedo Sá 211-224

TEvEP: a metodologia brasileira de gestão de projetos aplicada em uma empresa de mineração no Paraná = *TEvEP: the brazilian methodology for project management applied to a mining company in paraná* = *TEvEP: la metodología brasileña de gestión de proyectos aplicada en una empresa de explotación minera en Paraná* = *TEvEP: la méthodologie bresilienne de gestion de projets appliquee dans une entreprise de mineracion au Paraná*

Tobias Kfoury, Leticia Lamounier Kfoury, Ovidio Felipe Pereira da Silva Júnior, Maurício Dias da Silva 225-240

Empreendedorismo e effectuation: um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de Foz do Iguaçu = *Entrepreneurship and effectuation: a study on the successful entrepreneurs of the commercial sector of Foz do Iguaçu* = *Iniciativa empresarial y effectuation: un estudio sobre los empresarios de éxito del sector comercial en Foz de Iguaçu* = *L'esprit d'entreprise et effectuation : une etude sur les entrepreneurs de succes du secteur commercial a foz do iguaçu*

Emerson Diego Zotti, Giuliano Derrosso 241-258

A importância do plano de negócio para o sucesso e a longevidade das organizações = *The importance of the business plan for the success and longevity of organizations* = *La importancia del plan de negocios para el suceso y la longevidad de las organizaciones* = *L'importance du plan des affaires pour le succes et la longevite des entreprises*

Paula Cristina de Moura Fernandes, Guilherme Marques Porto 259-269

A busca da cientificidade do secretariado no contexto brasileiro: aspectos históricos e contemporâneos = *The search for scientificity in the secretarial field in the brazilian context: historical and contemporary aspects* = *La búsqueda de la cientificidad del secretariado en el contexto brasileño: aspectos históricos y contemporâneos* = *La recherche de la scientificite du secretariat executif dans le contexte bresilien : aspects historiques et contemporains*

Cibele Barsalini Martins, Fernanda Geremias Leal, Eduardo César Pereira Souza, Maria do Carmo Assis Todorov 270-286

Coaching: uma ponte no abismo relacional e gerencial em organizações = *Coaching: a bridge in the relations and management abyss in organizations* = *Coaching: un puente en el abismo relacional y gerencial en organizaciones* = *Coaching: un pont sur l'abime relationnel et administratif dans des organisations*

Rafaella Cristina Campos, Mônica Carvalho Alves Cappelle, Tayriane Mayre Silva 287-299

Ensaio / *Essay* / *Ensayos* / *Essais*

Aspectos jurídicos da publicidade infantil = *Legal aspects of advertising to children* = *Aspectos jurídicos de la publicidad infantil* = *Les aspects juridiques de la publicite infantile*

Marcos José Nogueira de Souza Filho300-314

Administrar conforme o método do Deus humanado = *Management according to the method of the humanized God* = *Administrar de acuerdo con el método del dios humanado* = *Administrar conformement a la methode du dieu humanise*

Sóstenes Luna315-323

Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2017 / *Nominata peer review panel in 2017*/ *Lista de evaluadores ad hoc 2017*/ *Liste des Evalvateurs Ad Hoc 2017*324-325

Instruções aos Autores / *Instructions to Authors* / *Directrices para autores* / *Directives Aux Auteurs*326-333

EDITORIAL

A partir do entendimento de que o periódico científico é, em sua essência, a forma pela qual as informações acerca da Ciência chegam à sociedade contemporânea, evidencia-se a importância desse tipo de publicação para o desenvolvimento da Ciência e para a geração de externalidades.

Destarte, é notória, também, a importância da conduta adequada ao longo da atividade editorial, fator que exige critérios e indicadores confiáveis. Outrossim, tais critérios e indicadores findam por se tornar *rankings* que servem, segundo Ferreira (2015), para múltiplas funções junto aos diversos agentes envolvidos: pesquisadores, universidades, agências de fomento e instituições reguladoras. Para todos esses agentes, os *rankings* servem como métrica que reduz a incerteza e proporciona critérios conhecidos (ainda que criticáveis e criticados) para a avaliação. A existência de *rankings* é justificada como forma expedita de avaliar (inferindo) a qualidade.

Em meio a esse contexto, gostaríamos de comemorar com todos vocês que, de maneira direta ou indireta, fazem parte da Revista Gestão em Análise [ReGeA], por termos obtido, no triênio de 2013 – 2016, o reconhecimento da CAPES com pontuação no Qualis [B3]. A satisfação advém não somente por sermos uma revista ainda muito jovem, mas por termos o apoio e a confiança da comunidade acadêmica em nosso compromisso ético para publicarmos os resultados de seus estudos e de suas pesquisas.

É certo que muito ainda há por vir (a ser realizado e conquistado); todavia, um importante passo foi dado na visão da excelência que tanto almejamos. Doravante, estamos publicando, em *open access*, mais esta Edição que nomeamos de Edição Compacta (n. 1\2 de 2017), formada com a publicação de vinte trabalhos de expressiva contribuição científica.

Ademais, desejamos que 2018 seja um ano repleto de novas ideias, muitas pesquisas e boas leituras.

Arnaldo F. M. Coelho | Laodicéia A. Weersma
EDITORES

EDITORIAL

Based on the understanding that a scientific journal is, in essence, the way in which information about science reaches the contemporary society, the importance of this type of publication for the development of science and the generation of externalities that it provides is evident.

It's also important to emphasize that a proper conduct throughout the editorial activity is fundamental, which requires reliable criteria and indicators. Moreover, these criteria and indicators make part of rankings which have, according to Ferreira (2015), multiple functions among the agents involved: researchers, universities, development agencies and regulatory institutions. For these agents, rankings serve as a metric that reduces uncertainty and provides known (though questionable and criticized) criteria for evaluation. The existence of rankings is justified as an expedited way of evaluating (inferring) quality.

In this context, we would like to commemorate with all of you that, directly or indirectly, make part of the Journal of Management Analysis [ReGeA], for having obtained in the triennium of 2013 - 2016 the recognition of CAPES with the score Qualis [B3]. Satisfied, not because of the simple fact that we are a very young journal, but as a consequence of the support of the academic community and the confidence in our ethical commitment with the publication of the results of their studies and research.

It is certain that much more is yet to come (to be realized and to be conquered), but it's the first step towards the excellence that we so long for. Henceforth, we are publishing this edition in open access, naming it Compact Edition (No. 1/2 of 2017) since it consists of the publication of twenty articles of expressive scientific contribution.

In addition, we hope 2018 will be a year filled with new ideas, lots of research and good reading.

Arnaldo F. M. Coelho | Laodicéia A. Weersma
EDITORS

EDITORIAL

A partir del entendimiento de que el periódico científico es, en su esencia, la forma por la cual las informaciones acerca de la ciencia llegan a la sociedad contemporánea, se evidencia la importancia de este tipo de publicación para el desarrollo de la ciencia y como forma de generación de externalidades que esta proporciona.

Subyacente, también es notoria la importancia de la conducta adecuada al largo de la actividad editorial, factores estos que exigen criterios e indicadores de confianza. Además, dichos criterios e indicadores quedan por tornarse rankings que sirven, de acuerdo con Ferreira (2015), para múltiples funciones junto a los diversos agentes envueltos: investigadores, universidades, agencias de fomento e instituciones reguladoras. Para todos esos agentes, los rankings sirven como métrica que reduce la incertidumbre y proporciona criterios conocidos (aunque criticables y, de hecho, criticados) para la evaluación. La existencia de rankings es justificada como forma expedita de evaluar (infruyendo) la cualidad.

En medio a ese contexto, nos gustaría celebrar con todos ustedes que, de manera directa o indirecta, son parte de la Revista *Gestão em Análise* [ReGeA], por haber obtenido, en el trienio 2013-2016, el reconocimiento de la CAPES, agencia brasileña responsable por evaluar los periódicos científicos, con la puntuación en el programa Qualis [B3]. La satisfacción adviene no simplemente por ser una revista todavía muy joven, pero por tener el apoyo y la confianza de la comunidad académica en nuestro compromiso ético para publicar los resultados de sus estudios e investigaciones.

Es cierto que todavía mucho hay por venir (a ser realizado y conquistado), pero el primer paso fue dado en la visión de excelencia que tanto deseamos. A partir de ahora, publicaremos en formato open access, esta edición a que llamamos de Edición Compacta (n. 1\2 de 2017), ya que es formada con la publicación de veinte trabajos de expresiva contribución científica.

Además, deseamos que 2018 sea un año lleno de nuevas ideas, muchas investigaciones y buenas lecturas.

Arnaldo F. M. Coelho | *Laodicéia A. Weersma*
EDITORES

EDITORIAL

A partir de la compréhension que le périodique scientifique est, dans son essence, la forme à travers laquelle les informations à propos de la science sont communiquées à la société contemporaine, l'importance de ce type de publication pour le développement des sciences est évidente.

En outre, il est aussi incontestable l'importance de conduire de manière adéquate l'activité éditoriale, des facteurs qui exigent des critères et des indicateurs de confiance. De plus, les critères et indicateurs susmentionnés finissent pour devenir des rankings qui servent, selon Ferreira (2015), à de diverses fonctions auprès des différents agents impliqués : les chercheurs, les universités, les agences de développement et les institutions régulatrices. Pour tous ces agents, les rankings servent comme métrique pour réduire l'incertitude et pour fournir des critères connus (même s'ils sont critiquable et critiqués) pour l'évaluation. L'existence de rankings se justifie comme une manière libre d'évaluer (inférant) la qualité.

Dans ce contexte, nous aimerions célébrer avec tous ce que, de manière directe ou indirecte, sont partie de la *Revista Gestão em Análise* [ReGeA], l'obtention, dans la période de 2013 à 2016, auprès de la CAPES, l'agence brésilienne responsable pour l'évaluation des périodiques scientifiques, la ponctuation dans son programme Qualis [B3]. La satisfaction advient non seulement parce que nous sommes une revue très jeune, mais aussi parce que nous avons le soutien et la confiance de la communauté académique à propos de notre résolution éthique pour faire publier les résultats de vos études et recherches.

Certes, il y a toujours beaucoup à faire et à accomplir, mais nous avons pris le premier pas dans la direction d'excellence que nous désirons. Nous vous présentons, en libre accès, cette édition, que nous avons nommé Edition compacte (n. 1/2 de 2017), qui inclut vingt travaux d'expressive contribution scientifique.

Nous espérons que 2018 soit une année pleine de nouvelles idées, de recherches et de bonnes lectures.

Arnaldo F. M. Coelho | Laodicéia A. Weersma
ÉDITEURS

Referência

FERREIRA, Manoel Portugal. Periódicos e Rankings de Periódicos em Administração = *Journals and Journal Rankings in Management*. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 1-16, abr./jun. 2015.

LINHA EDITORIAL

FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em Administração e Ciências Contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas].
- estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Ensaio** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se o desk review, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

PERIODICIDADE – SEMESTRAL

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

ARQUIVAMENTO - Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

EDITORIAL LINE

FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=22 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

PUBLICATION FREQUENCY - SEMI-ANNUAL

OPEN ACCESS POLICY - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

ARCHIVING - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

LÍNEA EDITORIAL

ENFOQUE Y ALCANCE

La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* tiene como misión publicar los resultados de investigaciones científicas con el enfoque de fomentar y disseminar el conocimiento en administración y ciencias contables, basada en ética y compromiso orientado para la innovación de los saberes junto a la comunidad académica y a la sociedad interesada, en general. Los trabajos que constituyen el periódico son de ámbitos nacional e internacional, examinando muchos dominios del conocimiento en instituciones privadas y públicas, en especial: gestión emprendedora e estratégica; gestión de la información e innovación; gestión de marketing, producción y logística; gestión socio ambiental y sustentabilidad; comportamiento organizacional; derecho empresarial; gestión financiera y contable aplicada a la administración corporativa.

POLÍTICAS DE SECCIÓN

- Artículos – Textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos [mínimo 12 páginas y máximo 22 páginas].
- Ensayos – Trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].
- Casos de enseñanza – Relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Se informa que el proceso de evaluación de los estudios sometidos para publicación en *ReGeA* se constituye por dos etapas: inicialmente, la editora de la revista hace una selección previa, examinando la adecuación del trabajo a las áreas temáticas del periódico y el potencial del artículo para publicación; posteriormente, hay la evaluación por pares, por medio del sistema de *blind review*, cuando dos evaluadores *ad hoc*, especialistas en la materia, analizan los trabajos, haciéndole comentarios y, si lo entiendan necesario, ofreciendo sugerencias para su mejoría. Una vez aprobados, los trabajos son sometidos a la edición final, o sea, al proceso de normalización y de revisión lingüística (ortográfica, gramatical y textual).

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN – SEMESTRAL

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

– Esta revista ofrece libre acceso inmediato a su contenido, de acuerdo con el principio de propiciar al público acceso gratuito al conocimiento científico proporciona una más grande democratización mundial del conocimiento.

ARCHIVAR – Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de archivos distribuido entre las bibliotecas participantes, lo que les permite la creación de archivos permanentes de la revista para preservación y restauración.

LIGNE ÉDITORIALE

DOMAINES DE CONCENTRATION

La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* a comme mission de publier les résultats de recherches scientifiques avec l'objectif de promouvoir et de diffuser les connaissances en administration et sciences comptables, basée sur l'éthique et le compromis orienté vers l'innovation des connaissances auprès de la communauté académique et la société intéressée, en général. Les travaux qui constituent le périodique nous parviennent de différentes régions du Brésil et d'autres pays du monde et examinent plusieurs domaines de la matière dans des institutions publiques et privées, spécialement : gestion d'entrepreneur et stratégique ; gestion de l'information et de l'innovation ; gestion de marketing, production et logistique ; gestion socio-environnementale et durabilité ; comportement organizationnel ; droit commercial ; gestion financière et comptable appliquée à l'administration corporative.

POLITIQUES DE SECTION

- **Articles** - Textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherche technologique et études théoriques [minimum de 12 pages et maximum de 22 pages].
- **Essais** - Travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur [minimum de 8 pages et maximum de 13 pages].
- **Études de cas** - Rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés [minimum 8 pages et maximum 13 pages].

PROCEDURE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Nous vous informons que la procédure d'évaluation des manuscrits soumis pour publication dans la *ReGeA* comprend deux étapes : la Rédactrice en chef fait un premier tri et examine si le travail est approprié aux thématiques du périodique, ainsi que potentiel du travail pour être publié ; ultérieurement, le travail est évalué par les pairs, à travers le système de *blind review*, quand deux évaluateurs *ad hoc*, spécialistes dans la matière, analysent le travail, soumettent des commentaires et, s'ils leur semble nécessaire, des suggestions pour l'améliorer. Une fois approuvés, les travaux sont soumis à une relecture finale, qui comprend la normalisation et la révision linguistique (ortographe, grammaire et texte).

PERIODICITE DE PUBLICATION – SEMESTRIEL

POLITIQUE DE LIBRE ACCES -

Cette revue offre libre accès immédiat à son contenu, selon le principe de fournir au public l'accès gratuit aux connaissances scientifiques pour assurer une plus grande démocratisation mondiale des connaissances.

ARCHIVES - Cette revue utilise le système LOCKSS pour créer un système d'archives distribué entre les bibliothèques participantes, ce qui permet la création d'archives permanents de la revue pour sa préservation et restauration.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p15-32.2017

ARTIGOS

WORK FAMILY BALANCE – MITO OU APTIDÃO? ESTUDO EMPÍRICO SOBRE OS ANTECEDENTES E AS CONSEQUÊNCIAS

RESUMO

O objetivo geral desta investigação consistiu em avaliar um novo modelo conceitual que permitisse inferir variáveis que, embora estudadas, não se enquadravam nos modelos tradicionais da investigação em *Work Family Balance*. Apresentaram-se diversas variáveis antecedentes e consequentes evidenciadas pela literatura, mas que não haviam sido testadas empiricamente, contribuindo para uma nova visão conceitual do *Work Family Balance*. buscou-se, então, propor e avaliar um modelo conceitual de análise que inferisse as variáveis que estariam relacionadas com o *Work Family Balance* e concluir até que ponto ele interfere na Felicidade Subjetiva, na *Performance* Individual e no *Burnout*, de uma amostra de trabalhadores portugueses. A metodologia quantitativa aplica inquéritos, por meio de questionários, a uma amostra de trabalhadores portugueses. As hipóteses corroboradas foram: Inteligência Emocional (parcialmente), *Workaholism*, *Reward System* e Valores Éticos Corporativos, como antecedentes e Felicidade Subjetiva, *Performance* Individual e *Burnout* (parcialmente) como consequentes.

Palavras-chave: Equilíbrio Trabalho-Família. Antecedentes. Consequências. Novo modelo conceitual.

1 INTRODUÇÃO

O *Work Family Balance* (WFB) surge, recentemente, como um tema regular na literatura informal, tratado como ponto genérico ou como fórmula fantástica de resolução de tensões entre duas esferas. Existe um leque substancial de empresas de consultoria e ou consultores individuais que propõem planos para alcançar este balanço. As variáveis demográficas impactam também nos modelos conceituais, sendo que, neste estudo, apenas serviram para a caracterização da amostra.

O modelo conceitual apresenta, como objetivos específicos, a relação dos antecedentes: Inteligência Emocional (IE), Autoeficácia Geral (AEG), Proatividade Atitudinal (PA), Resiliência (R), *Workaholism* (W); – mais do foro do indivíduo: *Job Stress* (JS), *Reward System* (RS), *Leader Member Exchange*, Valores Éticos Corporativos (VEC) – mais do foro da organização – com o *Work Family Balance*;

Ana Margarida Alexandre Pedro

anapedro1962@gmail.com

Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra - Portugal.

Joaquim Luís M. Alcoforado

lalcoforado@fpce.uc.pt

Doutor em Educação. Docente da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra - Portugal.

como consequências: Felicidade Subjetiva (FS), *Performance Individual* (PI) e *Burnout*. A investigação exponencial da literatura científica, que se dedica ao estudo da relação entre o trabalho e a família ou a vida, originou uma multiplicidade de conceitos e de teorias (LAMBERT, 1990; BARNETT, 1998; EDWARDS; ROTHBARD, 2000). Acrescentando a esta pluralidade outros estudos, Carlson, Kacmar e Williams (2000), defendem, ainda, a diferença entre *Work Interferes with Family* (WIF), sendo a percepção de que o trabalho interfere na família e *vice-versa*, *Family Interferes with Work* (FIW). Contrariamente, a diversidade de conceitos não expressa consistência, mas complexidade do constructo, tanto teórica como operacional (FRONE, 2003; CARLSON et al., 2006; GREENHAUS; POWELL, 2006; SHEIN; CHEN, 2011). Uma definição mais recente de Greenhaus e Powell (2006), Carlson et al. (2006), Shein e Chen, (2011), Greenhaus e Powell (2006) arguem que se considera no *Work Family Balance* a dimensão em que os dois papéis interagem de forma a impactar melhorias no outro em prol de benefícios na qualidade de vida.

2 QUADRO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1 QUADRO CONCEITUAL

O modelo conceitual construído de raiz, de nossa autoria, com base em literatura científica de referência, propõe hipóteses que no estudo empírico serão testadas. As variáveis demográficas apenas caracterizam a amostra – face; há a existência de uma vasta coleção de investigações com relevância sobretudo do papel da mulher na organização – sendo que as variáveis antecedentes enquadram dois grupos – indivíduo *per si*; Inteligência Emocional, Autoeficácia Geral, Proatividade Atitudinal, Resiliência, e organizacionais *Workaholism*, *Job Stress* e do foro organizacional o *Reward System*, *Leader Member Exchange*, Valores Éticos Corporativos. O estudo das variáveis consequentes reúnem a Felicidade Subjetiva, a *Performance Individual* e o *Burnout* (figura 1).

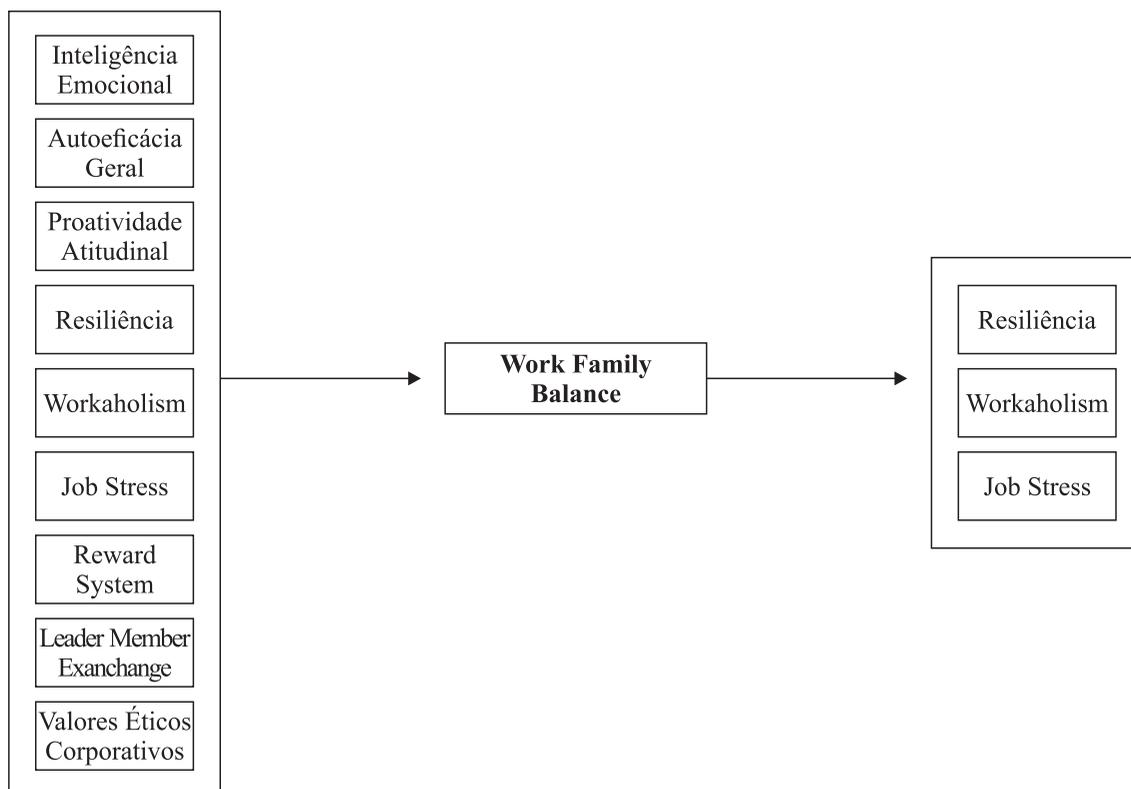


Figura 1 - Modelo Conceitual

2.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.2.1 Antecedentes do *Work Family Balance*

2.2.1.1 Inteligência Emocional

O conceito de IE aparece em um artigo como subclasse da Inteligência Social, sendo as aptidões encaradas como “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização dessa informação para guiar o pensamento e as ações.” (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189).

Posteriormente, Mayer e Salovey (1997) consideram que:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Para entender melhor o significado da IE, é fundamental explicar suas dimensões (MATTHEWS; ZEIDNER; ROBERTS, 2002; CÔTÉ, 2010). A escala de Wong e Law (2002), WLEIS, é o instrumento que tem sido utilizado em diversos estudos conduzidos no domínio organizacional observando as dimensões de Mayer e Salovey (1997) agrupando as dimensões da IE em:

- a) avaliação e expressão das próprias emoções;
- b) avaliação e reconhecimento das emoções nos outros;
- c) regulação das emoções do próprio;
- d) utilização das emoções.

Dessa forma, pressupomos que:

H1: Existe uma relação positiva a Inteligência Emocional e o WFB.

2.2.1.2 Autoeficácia Geral (AEG)

Thakur, Thakur e Kumar (2015) inferem sobre a atenuação do impacto experimentado pelos colaboradores mediada por seu sentido de autoeficácia; pesquisa empírica dá apoio aos seus efeitos positivos sobre os trabalhadores. A autoeficácia AEG moderará a relação entre o apoio organizacional percebido e o equilíbrio trabalho-vida nos colaboradores com autoeficácia geral elevada. A AEG é a crença na própria competência para lidar com novas tarefas e para lidar com a adversidade em uma ampla gama de impactos estressantes ou difíceis, ao contrário da autoeficácia específica, que é limitada a uma determinada tarefa em mão (SCHWARZER; JERUSALEM, 1995). Após esta breve contextualização, prevemos que:

H2: Existe uma relação positiva entre a Autoeficácia Geral e o WFB.

2.2.1.3 Proatividade Atitudinal

O que motiva proatividade? Parker, Bindl e Strauss (2010) propuseram três vias motivacionais importantes que conduzem à proatividade e cada uma destas vias são, por sua vez, suportadas por um único tipo de estado motivacional: “poder fazer” motivação (posso fazer isso?), “motivo para” a motivação (porque deveria fazer isso?) e “energizando a motivação” (sou ativado por isso?). Dessa forma, é nosso objetivo testar que:

H3: Existe uma relação positiva entre a Proatividade Atitudinal e o WFB.

2.2.1.4 Resiliência

A resiliência organizacional tem como objeto a tomada de decisões, incentivando a diversificação das capacidades da organização de permanecer sensível a eventos futuros incertos (WOLFE, 1994; BERNARD, 2004; SUDDABY, 2010). Gestores organizacionais devem preparar estratégias, operacioná-las, governar mudanças, atenuando a rutura e garantindo a sobrevivência das organizações (LIN-

NENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; SOUSA; PELLISSIER; MONTEIRO, 2012). Kim e Windsor (2015) arguem que a resiliência é modelada por processos dinâmicos que impactam equilíbrio entre o trabalho e a vida, contribuindo para pensamento positivo, flexibilidade, responsabilidade, separação entre o trabalho e vida. Dessa forma, prevemos que:

H4: Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o WFB.

2.2.1.5 *Workaholism*

Nas atuais definições, o conceito *workaholism* tem-se confundido com excesso de trabalho (ANDREASSEN; HETLAND; PALLESEN, 2013) e, por vezes, com o duplo emprego. Mosier (1983) aplicou o termo àqueles que trabalham mais de 50 horas por semana; é evidente que uma larga fração da força de trabalho de hoje seria inserida nesta definição, como a média e não como *workaholism*: gestoras e gestores de topo consagram cerca de 50 horas em trabalho semanal (BRETT; STROH, 2003). Na interpretação mais recente, o *workaholism*, assume dimensões de constructo, sendo uma obsessão de todos os consumidores com o trabalho (NG; SORENSEN; FELDMAN, 2007; GRIFFITHS, 2011). Assim, inferimos que:

H5: Existe uma relação negativa entre o *Workaholism* e o WFB.

2.2.1.6 *Job Stress*

A pesquisa em *Job Stress* (JS) foi e ainda é conduzida em duas áreas distintas: uma em psiquiatria orientada para particularidades individuais, como a hereditariedade, traços de personalidade, idade e outra na perspectiva organizacional, alheando-se da primeira e focando o conteúdo do trabalho e a qualidade da supervisão (COOPER; MARSHALL, 1976; BEEHR; NEWMAN, 1978; IVANCEVICH; MATTESON, 1980a, 1980b; SCHULER, 1980). Apesar da abordagem integrada de Ivancevich e Matteson (1980b); os mesmos autores, em ou-

tra investigação, afirmam que o JS é “*the most imprecise [term] in the scientific dictionary*” (IVANCEVICH; MATTESON, 1980a, p. 5). Fruto dessa constatação, inferimos que:

H6: Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e o WFB.

2.2.1.7 *Reward System*

O sistema total de recompensa apresenta um número de componentes cujo principal objetivo é a remuneração e os benefícios, que inclui salários, bônus, férias e seguro de saúde. Existem outras formas de recompensa para os trabalhadores gerando uma cordialidade no local de trabalho com interação social positiva, promovendo a autoestima, ganhos de lealdade, sentido gratificante, maturidade e autonomia tangíveis ou intangíveis (GREENBERG; LIEBMAN, 1990; MILKOVICH; NEWMAN, 2005; HU et al., 2007). Perante o exposto, prevemos que:

H7: Existe uma relação positiva entre o *Reward System* e o WFB.

2.2.1.8 *Leader Member Exchange*

O constructo *Leader Member Exchange* (LMX), (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; CASHMAN, 1975; GRAEN, 1976; GRAEN; NOVAK; SOMMERKAMP, 1982; GRAEN; UHL-BIEN, 1991a; GRAEN; WAKABAYASHI, 1994) tem sofrido muitos progressos. Principiou como uma alternativa ao estilo de média liderança (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975) e progrediu para uma disposição na geração de liderança mais eficaz, por meio do desenvolvimento e manutenção de relações de lideranças maduras (GRAEN; UHL-BIEN, 1991b).

Para Graen e Uhl-Bien (1995), a teoria tem sido considerada em múltiplos níveis de análise: a partir de um foco sobre as diferenças dentro dos grupos (efeito em nível de grupo), para um foco em pares, independentemente dos grupos (efeito de nível diáde), e mais recentemente focada na combinação de díades em

grupos e redes (efeito díades dentro de grupos). Dessa forma, inferimos que:

H8: Existe uma relação positiva entre o *Leader Member Exchange* e o WFB.

2.2.1.9 Valores Éticos Corporativos

Os Valores Éticos Corporativos (VEC) são referenciados com importância relevante na cultura de uma organização (CHAMBERLIN, 1933; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972); inclusive são eleitos como valores exclusivos partilhados pela performance superior de algumas organizações (DEAL; KENNEDY, 1982; LEONTIADES, 1983; BONOMA, 1984; BARNEY, 1986). Percepções de liderança ética nos colaboradores podem influenciar o significado de tarefas, a autonomia no trabalho, esforço, a segurança no trabalho (LOI; LAM; CHAN, 2012), a justiça interpessoal, a eficácia do supervisor, a satisfação com os supervisores (BROWN; TREVINO, HARRISON, 2005), a autoeficácia, a identificação organizacional (WALUMBWA et al., 2011), a eficácia moral (SCHAUBROECK et al., 2012), o desempenho da tarefa (LIU et al., 2013), e os comportamentos de cidadania (LIU et al., 2013; MAYER et al., 2009). Dessa forma, somos levados a considerar que:

H9: Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB.

2.2.2 Consequências do WFB

2.2.2.1 Felicidade Subjetiva

Estudos de Eldeleklioglu (2015) demonstram que a Felicidade Subjetiva está positivamente correlacionada com a satisfação e contribuem para a saúde, modelando características psicológicas (por exemplo: o riso, o desejo e a satisfação com a vida) conceitos relacionados com o bem-estar subjetivo (DIENER; CHAN, 1984). Investigadores têm demonstrado que a satisfação com a vida é positivamente correlacionada ao bem-estar subjetivo (SULDO; HUEBNER, 2004), e as relações interpessoais

positivas (FROH et al., 2007). Os conceitos de felicidade subjetiva surgem como sinônimos de bem-estar subjetivo, não sendo nossa intenção divergi-los. Dessa forma, prevemos que:

H10: Existe uma relação positiva entre o WFB e a Felicidade Subjetiva.

2.2.2.2 Performance Individual

Selecionar e fidelizar “bons” colaboradores nas organizações, excessivamente competitivas, implica comportamentos e atitudes no local de trabalho, impactando em sua *performance* (DARVISH; REZAEI, 2011). Também esta variável em estudo não alia unanimidades do seu constructo. Williams e Anderson (1991) refletem sobre o grau em que o indivíduo executa suas tarefas como estando afetado por diversos fatores; Souza et al. (2007), quantificam a *performance* nos domínios da eficiência e eficácia de desempenho individual. Campbell (1990), postula que a *performance* individual é avaliada pelo grau de cumprimento dos objetivos da organização. Para Yucel e Bektas (2012), os colaboradores com elevadas competências por tarefa são um ativo precioso na organização. Deduzimos que:

H11: Existe uma relação positiva entre o WFB e a *Performance Individual*.

2.2.2.3 *Burnout*

A pesquisa metódica e mais recente da literatura diverge na relação confusa entre *Burnout* e depressão atípica face aos sinais e sintomas do sistema endócrino e clínico (BIANCHI; SCHONFELD; LAURENT, 2014). Na senda da distinção de quadros clínicos, deve ser avaliada com uma maior atenção as fases iniciais de *Burnout* como prevenção dos estágios tardios (INGRAM; SIEGLE, 2009; BIANCHI et al., 2013).

O *Maslach Burnout Inventory* (MBI), também utilizado em nosso estudo, constitui referência e é instrumento privilegiado de avaliação do *Burnout* (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009); assim fica implícita a necessida-

de de repensar uma nova categoria nosológica. O MBI é uma medida tridimensional que reparte as 22 questões em Exaustão Emocional, Realização Profissional e Despersonalização. Dessa forma, conclui-se que:

H12: Existe uma relação negativa entre WFB e o *Burnout*.

3 METODOLOGIA

3.1 RECOLHA DE DADOS

A metodologia quantitativa exercitada neste estudo incidiu sobre a utilização da escala verbal com ordenação, desenhada para soluções por meio de uma escala de *Likert* de resposta de sete pontos, com uma terminologia de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente), que obrigou a várias adaptações apoiadas pelos especialistas. O tratamento dos dados foi feito pelo *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), Versão 22.0.

O método selecionado para operacionalizar a circulação *on-line*, no *Google Docs*, via correio eletrônico e rede social *Facebook*, acrescida pela distribuição em suporte físico, escrito em *Microsoft Word* e convertido em *pdf* para distribuição manual.

Quanto às métricas utilizadas foram por variável: WFB, (CARLSON; GRZYWACZ; ZIVNUSKA, 2010), Inteligência Emocional, Escala de WLEIS - Wong (2002) versão portuguesa (RODRIGUES; REBELO; COELHO, 2011), Autoeficácia Geral, (ARAÚJO; MOURA, 2011), Proatividade Atitudinal, (SCHMITZ; SCHWARZER, 1999), Resiliência, (SMITH et al., 2008), *Workaholism*, (ANDREASSEN et al., 2012), *Job Stress*, (PARKER; DECOTIS, 1983), *Reward System*, (ARMS-TRONG; BROWN, 2006), *Leader Member Exchange*, (GRAEN; UHL-BIEN, 1995), Valores Éticos Corporativos, (HUNT; WOOD; CHONKO, 1989), Felicidade Subjetiva, Pais-Ribeiro (2012) adaptada de Lyubomirsky e Lepper (1999), *Performance Individual*, (MOTT, 1972), *Burnout*, (MASLACH; JACKSON, 1981).

Destaca-se também o fato de que para o estudo do equilíbrio entre o trabalho e família, a amostra foi constituída por 200 indivíduos portugueses empregados. Em termos de dados demográficos descritivos, a amostra global é então constituída por uma população com média de idade de 40 anos, com um equilíbrio [sexo feminino (51.5%) e masculino (47.5%)], com habilitações acadêmicas entre licenciatura (Bolonha e Pré) (31.5%) e mestrado (23%), empregada, com remunerações médias-altas (65.5%), solteira (33%) e casada (39.5%), com três elementos por agregado familiar (33.5%). Finalmente, foram ainda analisadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, conducentes aos seguintes resultados: os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 7 pela utilização de uma escala de *Likert* de sete pontos para medir todos os itens das variáveis. Verificamos resumidamente que os valores máximos foram sempre alcançados, já nos valores mínimos, a situação é diferente. Assim, nas variáveis FS (Min=2), B, dimensão exaustão emocional (Min=1,57), AEG, (Min=1,9), PA (Min=1,86), RW (Min=1,38), PI (Min=2,30), WFB (Min=1,40) e em todas as dimensões sequenciais da IE (2,00, 2,25, 3,00 e 2,00). Todos os pressupostos da análise fatorial foram comprovados, e os testes realizados mostram a adequação das métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

A operacionalização das variáveis atesta a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas; quando a métrica é bi ou multidimensional sanciona a unidimensionalidade interna. Avaliando a representabilidade de todos os itens inerentes à mensuração da variável, a unidimensionalidade, garante a sua confiabilidade. A análise fatorial e a análise de consistência externa refinam as escalas.

A citação “um conjunto de técnicas es-

tatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”, de Pestana e Gageiro (2008, p. 490) explica a análise fatorial exploratória. Na busca do alinhamento com os valores realmente observados e para que as covariâncias e as correlações conjecturadas se verifiquem; a análise fatorial calcula a ponderação dos fatores e das variâncias.

O método de estimação dos componentes principais teve e tem o objetivo da diminuição do número de variáveis não correlacionadas entre si; a aceção da sofisticação dos dados é, portanto, minimizada. Pestana e Gageiro (2008) explicam assim que os *loadings* ou pesos são definidos para expor a variância máxima e a não correlação dos dados entre si.

Ainda para maximizar a variação dos *loadings*, ou seja, incrementando os *loadings* mais elevados e reduzindo os *loadings* mais baixos de cada variável, adotamos a rotação ortogonal *varimax* e utilizaram-se dois procedimentos estatísticos: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste *Bartlett* (PESTANA; GAGEIRO, 2008). A pesquisa individual para cada variável, foi sujeita à análise de *outliers* (valores discrepantes), enviesamento, achatamento, normalidade das distribuições e não respostas (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

O método de rotação ortogonal *varimax* gera fatores que não estão correlacionados, os fatores ortogonais, interpretando os *loadings*, minimizam o número de variáveis com elevados *loadings* em um fator. Assim, os *loadings* ou “porções” são determinados de modo a que os componentes principais expliquem a máxima variância nos dados e não estejam correlacionados entre si (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Foram considerados significativos os *loadings* superiores a 0,5, por serem responsáveis por 25% da variância.

O *Kaiser-Meysler-Olkin* (KMO) confronta as correlações simples com as parciais analisadas e o teste de Esfericidade de *Bartlett*, para testar a hipótese da matriz das correlações, tendo a matriz de identidade valores de

decisão igual a 1. O KMO é uma medida de adequação da amostra, que compara as correlações simples com as correlações parciais (PESTANA; GAGEIRO, 2008). O teste *Alpha* (α) de *Cronbach* investiga a consistência interna de um grupo de itens de variáveis e verifica a coerência das medidas utilizadas. A rotação *varimax* age como força centrípeta, centrando valores mais elevados.

Tabela 1 - Adjetivação dos valores de KMO segundo Kaiser

| KMO | Análise fatorial |
|-----------|------------------|
| 1 – 0,9 | Muito boa |
| 0,8 – 0,9 | Boa |
| 0,7 – 0,8 | Média |
| 0,6 – 0,7 | Razoável |
| 0,5 – 0,6 | Má |
| <0,5 | Inaceitável |

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

Tabela 2 - Tabela para os valores para o de Cronbach

| Valor do Alfa de Cronbach | Interpretação |
|---------------------------|---------------|
| Maior que 0,9 | Excelente |
| Maior que 0,8 | Bom |
| Maior que 0,7 | Aceitável |
| Maior que 0,6 | Questionável |
| Maior que 0,5 | Pobre |
| Menor que 0,5 | Inaceitável |

Fonte: George e Mallery (2003).

4.1.1 Estrutura final das variáveis

Tabela 3 - Estrutura final das variáveis

| Variável | Itens | Itens | KMO | | % variância explicada |
|---|---|-------|-------|----------------------------------|-----------------------|
| Inteligência Emocional (IE) Avaliação Pessoal (IEAP) Avaliação Emoções (IEAE) Uso Emoções (IEUE) Regulação Emoções (IERE) | IEAP1, IEAP2, IEAP3, IEAP4, IEAE5, IEAE6, IEAE7, IEAE8, IEUE9, IEUE10, IEUE11, IEUE12, IERE13, IERE14, IERE15, IERER16 | 16 | 0,915 | 0,749 0,889 0,773 0,789 | 56,056 |
| Autoeficácia Geral (AEG) | AEG1, AEG2, AEG3, AEG4, AEG5, AEG7, AEG8, AEG9, AEG10, AEG11 | 10 | 0,940 | 0,954 | 71,807 |
| Proatividade Atitudinal (PA) | PA1, PA2, PA3, PA4, PA5, PA6, PA7 | 7 | 0,867 | 0,888 | 60,765 |
| Resiliência (R) | R1, R2, R3, R4, R5, R6 | 6 | 0,895 | 0,934 | 75,397 |
| Workaholism (W)11 | W2, W3, W4, W5, W6, W7 | 6 | 0,836 | 0,836 | 55,205 |
| Job Stress (JS)12 | JS2, JS3, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8, JS9, JS11, JS12, JS13 | 11 | 0,882 | 0,911 | 53,318 |
| Reward Sistem (RS)13 | RS3, RS4, RS5, RS6, RS7, RS8, RS9, RS10 | 8 | 0,869 | 0,902 | 59,917 |
| Leader Member Exchange (LMX) | LMX1, LMX2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX6, LMX7 | 7 | 0,911 | 0,941 | 74,171 |
| Valores Éticos Corporativos (VEC) | VEC1, VEC2, VEC3, VEC4 | 4 | 0,787 | 0,854 | 69,603 |
| Felicidade Subjetiva (FS) | F1, F2, F3, F4, F5 | 5 | 0,703 | 0,792 | 55,016 |
| Performance Individual (PI) | PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10 | 10 | 0,909 | 0,951 | 70,045 |

| | | | | | |
|--|---|----|-------|-------------------------|--------|
| Burnout (B): Exaustão Emocional (BEE) Realização Pessoal (BRP) Despersonalização (BD) | B E E 1 , B E E 2 , B E E 3 , B E E 4 , B E E 5 , B E E 6 , B E E 7 , B E E , B E E 9 , BRP10, BRP11, BRP13, BRP14, BRP15, BRP16, BRP17, B D 1 8 , B D 1 9 , B D 2 0 , B D 2 1 , BD22 | 21 | 0,884 | 0,928 0,866 0,878 | 65,506 |
| Work Family Balance (WFB) | WFB1, WFB2, WFB3, WFB4, WFB5 | 5 | 0,841 | 0,913 | 74,362 |

Fonte: elaboração própria.

Assim, KMO: Valores Muito Bons – IE, GSE, LMX, VEC, PI; Valores Bons – AP, R, W, JS, RW, B, WFB; Valores Médios – VEC, FS.

O Teste de Esfericidade de Bartlett mostra sempre níveis de Sig.= 0,000, pelo que não foi inserido na tabela, comprovando a presença de correlação entre as variáveis.

No valor de α , consistência interna: Valores Excelentes – R, PA, JS, RS, LMX, PI, B/BEE e WFB, Valores Bons – B/BRP e B/BD, IE/AE, PA, W e VEC,

Valores Aceitáveis – FS, IE/AP, IE/EU e IE/RE.

Hair et al. (2005, p. 102), para a percentagem de variância explicada, inferem que valores superiores a 60% são considerados explicáveis. Para a percentagem de variância explicada: Valores acima de 60% - GSE (71,807), PA (60,765), R (75,397), LMX (74,171), PI (70,045), B (65,506), WFB (74,362); valores abaixo de 60% - IE (56,056), W (55,205), JS

(53,318), RS (59,917), FS (55,016).

Em face dos resultados apresentados, conseguimos assegurar que todos os pressupostos da análise fatorial foram comprovados, e os testes realizados mostram a adequação das métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo.

Para determinar as dimensões que melhor explicam a avaliação da reputação, fez-se uma análise de regressão linear múltipla. Tal análise envolve uma única variável dependente (sobre a qual se pretende obter explicação) e duas ou mais variáveis independentes (ou explicativas). Dessa forma, é possível determinar se existe relação linear significativa entre as variáveis, além de permitir a identificação daquelas variáveis que mais contribuem para a relação. A significância da regressão foi ensaiada utilizando o teste F da ANOVA. Para explicar o modelo mais adequado, selecionam-se variáveis que melhor representam a variável de-

pendente pelo processo de *stepwise*; o p value, nível de significância considerado é de 0,05. A tabela seguinte mostra os submodelos que resultaram do modelo base (tabela 1).

Tabela 4 - Submodelos do modelo conceptual

| Variáveis | WFB | FS Modelo | PI Modelo | BEE Modelo | BRP Modelo | BD Modelo |
|-----------|--------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
| IEAP | 0,219 | - | - | - | - | - |
| IEAE | p>0,05 | - | - | - | - | - |
| IEUE | 0,207 | - | - | - | - | - |
| IERE | 0,189 | - | - | - | - | - |
| AEG | p>0,05 | - | - | - | - | - |
| PA | p>0,05 | - | - | - | - | - |
| R | p>0,05 | - | - | - | - | - |
| W | -0,279 | - | - | - | - | - |
| JS | p>0,05 | - | - | - | - | - |
| RS | 0,287 | - | - | - | - | - |
| LMX | p>0,05 | - | - | - | - | - |
| VEC | 0,210 | - | - | - | - | - |
| WFB | | 0,291 | 0,280 | -0,457 | 0,401 | 0,031 |
| R2 | 0,431 | 0,085 | 0,074 | 0,209 | 0,161 | 0,097 |
| Teste F | 30,999 | 18,295 | 16,9 | 52,115 | 37,865 | 21,159 |
| Constante | 2,034 | 3,778 | 3,857 | 6,193 | 2,801 | 4,044 |

Fonte: elaboração própria.

4.1.2 No submodelo das antecedentes do WFB analisamos:

Como o coeficiente de determinação obtido, R² ajustado, foi de 0,431 implica que este submodelo permite explicar 43,1% dos antecedentes do WFB, sendo que Inteligência Emocional, a dimensão Regulação das Próprias Emoções ($\beta=0,219$), a dimensão Uso das Emoções ($\beta=0,207$) e a dimensão Regulação das Emoções ($\beta=0,189$), W ($\beta=-0,279$), RS ($\beta=0,287$) e VEC ($\beta=0,210$) impactam na explicação do WFB; (negativo no W) no WLB, justificado pelo seu valor negativo. O valor de p da IE dimensão Avaliação Emoções dos

Outros, AEG, R, JS e LMX com p> 0,05, não significativos, levando a que não sejam corroboradas as respetivas hipóteses; logo:

H1: Existe uma relação positiva a Inteligência Emocional e o WFB – hipótese corroborada parcialmente (dimensões IE/Regulação das Próprias Emoções, Uso das Emoções e Regulação

H2: Existe uma relação positiva entre a Autoeficácia Geral (GSE) e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

H3: Existe uma relação positiva entre a Proatividade Atitudinal e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

H4: Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

H5: Existe uma relação negativa entre o *Workaholism* e o WFB – hipótese corroborada

H6: Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

H7: Existe uma relação positiva entre o *Reward Sistem* e o WFB – hipótese corroborada

H8: Existe uma relação positiva entre o *Leader Member Exchange* e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

H9: Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB – hipótese corroborada

4.1.3 No submodelo das consequências do WFB, analisamos:

As hipóteses referentes às consequências apresentam valores de p que nos permitem analisar as hipóteses formuladas adequando ao desenho do modelo conceptual. Dessa forma, conclui-se que o WFB contribui positivamente para FS ($\beta=0,291$), para PI ($\beta=0,280$); para as três dimensões do *Burnout*, contrariamente ao esperado, confirmou-se uma relação positiva entre ambas as variáveis (exaustão emocional; $\beta=0,457$, realização pessoal; $\beta=0,401$ e despersonalização; $\beta=0,031$). Desta forma, conclui-se que:

H9: Existe uma relação positiva entre WFB e a Felicidade Subjetiva – hipótese corroborada

H10: Existe uma relação positiva entre WFB e a Performance Individual – hipótese corroborada

H11: Existe uma relação negativa entre WFB e o *Burnout* – hipótese corroborada parcialmente

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O teste de hipóteses aplicado a 200 pessoas provou que, apesar de a revisão da literatura referir a relação das variáveis em estudo com o WFB, quando aplicadas a um modelo

relacional, não se comportam necessariamente da forma prevista. Prevemos, pela relação entre antecedentes e consequências, que a WFB tenha um comportamento de variável mediadora e não dependente ou independente. Contudo, o coeficiente de determinação R^2 e a percentagem de variância explicada apresentam bons resultados. Apesar de os resultados não serem evidentes como esperávamos, uma ressalva importa fazer: nos antecedentes do *Work Family Balance* mais diretamente relacionados com o indivíduo apresentam relações parciais; fruto da multidimensionalidade das variáveis. Contudo, o modelo era e voltaria a ser ambicioso. Por outro ângulo, cremos em sua validade e que importa unificar teorias e conceitos – trabalho já encetado por vários investigadores e nunca concluído – por razões desconhecidas. De salientar que, embora a bibliografia científica, que acentuamos escassa em nossas variáveis selecionadas, prevê relações, muitas vezes, indiretas e, a partir do *Word Family Conflict* (variável mais estudada); essas mesmas variáveis não apresentam o mesmo comportamento em nosso modelo conceitual.

Conclui-se este tópico evidenciando-se o fato que, segundo este trabalho de investigação, as hipóteses corroboradas foram: IE (parcialmente), W, RS e VEC, como antecedentes e FS, PI e B (parcialmente) como consequentes.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Work family balance, mito ou aptidão, representaram a nossa linha de pensamento e de estudo extremado as duas situações. De fato, e não havendo fórmulas únicas de implementação nas organizações ou regras de conduta familiar, fato é que a dicotomia está na própria expressão e aplicação: OECD *Better Life Index* prioriza o *Work Life Balance* como indicador relevante. Na senda do equilíbrio, o impacto imediato surge da fricção das duas esferas trabalho e família. Por outro lado, as pessoas, os indivíduos são o capital primordial dos ativos da organização coexistindo com a imprescindível funcionalidade da família: conceitos de

meaningful work e meaningful family.

Pelo exposto, não é um mito nem no sentido estrito ou lato uma aptidão, sendo defendido por nós como uma competência que, podendo ter características inatas, pode também ser apreendida e treinada, sendo quebrada ou exaltada pelo parâmetro “tempo”.

Assim sendo, propomos como constructo para *Work Family Balance*, a competência (“engenho e arte”, camonianos) para, em face das situações reais de atrito no trabalho e na família, transportar influxos positivos de equilíbrio dinâmico; não existem duas esferas mas um todo, gerido em cada tempo, em que o indivíduo sai valorizado.

É de salientar-se que, embora a bibliografia científica, que acentuamos, seja escassa no estudo das variáveis selecionadas, prevê relações, muitas vezes indiretas e a partir do *Work Family Conflict* (variável mais estudada).

5.2 IMPLICAÇÕES AO NÍVEL PRÁTICO

Em termos de Gestão de Recursos Humanos, a criação de guias de entrevista pluridisciplinares e, perspetivando as possíveis carreiras futuras, seria um instrumento básico para uma contratação com sucesso. Na verdade, daqui resultam indicações preciosas sobre como promover uma relação mais harmoniosa entre trabalho e família no sentido de aumentar o bem-estar dos trabalhadores e sua performance individual, com todo o potencial de impacto sobre a performance global da organização bem como sobre a sua competitividade.

5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Em face do extenso inquérito e talvez um tanto complexo, não obtivemos o número desejado de respostas. Analogamente, estamos perante uma amostra de conveniência que limita as possibilidades de generalização dos resultados. A gestão da informação face a um modelo conceitual por nós desenvolvido obrigou-nos a uma pesquisa muito extensa contrapondo ao

número exacerbado de publicações sobre estudos de demografias, paridade em particular sobre o papel da mulher no *Work Family Balance*. De novo, preferir adicionalmente a não uniformidade de conceitos e constructos nesta área de investigação. Como sugestões futuras, propomos a reformulação do modelo e do questionário: no modelo, testar novas variáveis antecedentes e analisar impactos, métricas e suas correlações com o *Work Family Balance* e com o *Work Life Balance*; no questionário, procurou-se reduzir drasticamente sua dimensão e aplicá-lo a grupos mais homogêneos, bem como aumentar o número de respondentes e modelar por análise em equações estruturais (IBM SPSS-AMOS). Assim, de forma resumida, trabalhar e testar dois modelos distintos mas integrando-os: variáveis antecedentes com dois grupos de antecedentes: do foro do indivíduo e do foro da organização tratando cada um como se uma “variável” fosse e aplicar a grupos de profissões consideradas mais desgastantes, por exemplo saúde, ensino.

Por último, diante do resultado de nosso compromisso e da veemência neste tema, cremos em um pensamento global, na existência de três esferas concêntricas, sendo o WFB a unidade base, envolvida pelo um constructo *Work Life Balance* com variáveis de socialização, perspetivadas em uma esfera global em que o fator tempo (encarando a escola como o primeiro trabalho), o ambiente e a cultura culminam em uma aprendizagem sustentada pelo equilíbrio a ser designado pelo *Global Life Balance*.

WORK FAMILY BALANCE - MYTH OR APTITUDE? EMPIRICAL STUDY ABOUT ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

ABSTRACT

The general objective of this research was to evaluate a new conceptual model, designed by us, that allowed to infer variables that, though studied, did not fit the traditional models of re-

search regarding Work Family Balance. We presented several antecedent and consequent variables evidenced in literature but that had not been tested, thus empirically contributing to a new conceptual view of Work Family Balance. The general objective was to propose and evaluate a conceptual model of analysis that inferred the variables that would be related to Work Family Balance and to conclude the extent to which it interferes with Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout, in a sample of Portuguese workers. The quantitative methodology applies questionnaire surveys to a sample of Portuguese workers. The hypotheses corroborated were: Emotional Intelligence (partially), Workaholism, Reward System, and Corporate Ethical Values, as antecedent and Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout (partially) as consequent.

Keywords: Work Family Balance. Antecedents. Consequences. New conceptual model.

WORK FAMILY BALANCE – MITO O APTIDUD ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LOS ANTECEDENTES Y LAS CONSECUENCIAS

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación se constituyó en evaluar un nuevo modelo conceptual que permitiera inferir variables que, aunque estudiadas, no se encuadraban en los modelos tradicionales de la investigación en *Work Family Balance*. Se presentaron diversas variables antecedentes y consecuentes evidenciadas por la literatura, pero que no habían sido testadas empíricamente, contribuyendo para una nueva visión conceptual del *Work Family Balance*. El objetivo general fue de proponer y evaluar un modelo conceptual de análisis que infiriera las variables que estarían relacionadas con el *Work Family Balance* y concluir hasta qué punto el interfiere en la Felicidad Subjetiva, en la *Performance* Individual y en

el *Burnout*, de una muestra de trabajadores portugueses. La metodología cuantitativa aplica averiguaciones, por medio de cuestionarios, a una muestra de trabajadores portugueses. Las hipótesis corroboradas fueron: Inteligencia Emocional (parcialmente), *Workaholism*, *Reward System* y Valores Éticos Corporativos, como antecedentes y Felicidad Subjetiva, *Performance* Individual y *Burnout* (parcialmente) como consecuentes.

Palabras-clave: Equilibrio Trabajo-Familia. Antecedentes. Consecuencias. Nuevo modelo conceptual.

L'EQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE – MYTHE OU APTITUDE ? UNE ETUDE EMPIRIQUE SUR LES ANTECEDENTS ET LES CONSEQUENCES

RESUME

L'objectif général de cette recherche a été l'évaluation d'un nouveau model conceptuel, qui a été conçu par nous mêmes, ce qui a permis de déduire des variables que, malgré le fait d'être étudiées, ne se conforment pas aux modèles traditionnels de recherche concernant l'équilibre entre le travail et la famille. Nous avons présenté plusieurs antécédentes et conséquences variables justifiés sur la base de la littérature mais qui n'avaient pas été testées, contribuant donc empiriquement à un nouveau panorama de l'équilibre entre le travail et la famille. L'objectif général était de proposer et d'évaluer un nouveau modèle conceptuel d'analyse qui déduirait les variables ayant trait à l'équilibre entre le travail et la famille et conclurait l'étendue de son interférence sur le bonheur subjectif, la performance individuelle et l'épuisement (*burnout*), entre un échantillon de travailleurs portugais. La méthodologie quantitative a été de faire des questionnaire de sondage à un échantillon de travailleurs portugais. Les hypothèses corroborées furent : l'intelligen-

ce émotionnelle (en partie), le *workaholism*, le système de récompense, et les valeurs éthiques corporatives, comme antécédents, et le bonheur subjectif, la performance individuelle et l'épuisement (en partie) comme conséquences.

Mots-clés: Equilibre entre le travail et la famille. Antécédents. Conséquences. Nouveau modèle conceptuel.

REFERÊNCIAS

- AGNES, M. E. **Webster's new college dictionary**. Cleveland: Wiley, 2005.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, United States, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- ANDREASSEN, C. S. Workaholism: an overview and current status of the research. **Journal of Behavioral Addictions**, Hungary, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2014.
- ANDREASSEN, C. S. et al. Development of a work addiction scale. **Scandinavian Journal of Psychology**, United Kingdom, v. 53, p. 265-272, 2012.
- ANDREASSEN, C. S.; HETLAND, J.; PALLESEN, S. Psychometric assessment of workaholism measures. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 1, p. 7-24, 2013.
- ARAÚJO, M.; MOURA, O. Estrutura factorial da General Self-Efficacy Scale (Escala de Auto-Eficácia Geral) numa amostra de professores Portugueses. **Revista Laboratório de Psicologia**, Lisboa, v. 9, n. 1, p. 95-105, 2011.
- ARMSTRONG, M.; BROWN, D. **Strategic reward: making it happen**. London: Kogan, 2006.
- BARNETT, R. A new work-life model for the twenty-first century. **Annals of the American Academy of Political and Social**, United States, v. 562, n. 1, p. 143-158, 1998.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy Of Management Review**, United States, v. 11, n. 3, p. 656-65, 1986.
- BEEHR, T. A.; NEWMAN, J. E. Job Stress, employee health and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review. **Personnel Psychology**, United States, v. 31, n. 4, p. 665 - 669, 1978.
- BERNARD, B. **Resiliency: what we have learned**. San Francisco: WestEd, 2004.
- BIANCHI, R. et al. Comparative symptomatology of burnout and depression. **Journal of Health Psychology**, United Kingdom, v. 18, n. 6, p. 782 - 787, 2013.
- BIANCHI, R.; SCHONFELD, I. S.; LAURENT, E. Is burnout a depressive disorder? a reexamination with special focus on atypical depression. **International Journal of Stress Management**, United States, v. 21, n. 4, p. 307-324, 2014.
- BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategy work. **Harvard Business Review**, United States, v. 62, p. 69-76, 1984.
- BRETT, J. M.; STROH, L. K. Working 61 plus hours a week: Why do managers do it. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 88, p. 67-78, 2003.
- BROWN, M. E.; TREVINO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, United States, v. 97, p. 117-134, 2005.
- CAMPBELL, J. Modeling the performance prediction problem in industrial and organization-

- al psychology. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Ed.). **Handbook of organizational and industrial psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 687-732.
- CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; WILLIAMS, L. J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, United States, v. 56, p. 249–276, 2000.
- CARLSON, D. S. et al. Measuring the positive side of the work-family interface. development and validation of work-family enrichment scale. **Journal Of Vocational Behaviour**, United States, v. 68, p. 131-164, 2006.
- CARLSON, D. S.; GRZYWACZ, J. G.; ZIVNUSKA, S. Is work-family balance more than conflict and enrichment? studies towards the integration of the social sciences. **Human Relations**, United Kingdom, v. 62, p. 1459-1486, 2010.
- CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- CÔTÉ, S. Taking the “intelligence” in emotional intelligence seriously. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, United States, v. 3, p. 127–130, 2010.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, p. 46-78, 1975.
- DARVISH, H.; REZAEI, F. The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. **Management e Marketing Challenges For The Knowledge Society**, v. 6, n. 3, p. 421-436, 2011.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- DIENER, E.; CHAN, M. Y. Happy people live longer: subjective well-being contributes to health. **Applied Psychology: Health And Well-Being**, United States, v. 3, p. 1-43, 1984.
- EDWARDS, J. R.; E ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy Of Management Review**, United States, v. 25, p. 178–199, 2000.
- FROH, J. J. et al. Interpersonal relationships and irrationality as predictors of life satisfaction. **The Journal of Positive Psychology**, United Kingdom, v. 2, p. 29-39, 2007.
- FRONE, M. R. Work-family balance. In: QUICK, J. C.; Tetrick, e L. E. (Ed.). **Handbook of occupational health psycology**. Washington: American Phsycolgical Association, 2003. p. 143-162.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. 11.0 update. Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- GRAEN, G. B. Role making processes within complex organizations. In: DUNNETTE, M.D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1201-1245.
- GRAEN, G. B.; CASHMAN, J. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Ed.). **Leadership frontiers**. Kent: Kent State University Press, 1975. p. 143-166.
- GRAEN, G. B.; NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, p. 109-131, 1982.

- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leader-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, p. 33-48, 1991a.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 49-54, 1991b.
- GRAEN, G. B.; WAKABAYASHI, M. Cross-cultural leadership-making: bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. New York: Consulting Psychologist Press, 1994. v. 4, p. 415-446.
- GRAEN, G.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, United States, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.
- GREENBERG, J.; LIEBMAN, M. Incentives: the missing link in strategic performance. **J. Bus. Strat.**, United Kingdom, v. 11, n. 4, p. 8-11, 1990.
- GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. **Academy Of Management Review**, United States, v. 31, p.72-92, 2006.
- GRIFFITHS, M. D. Workaholism: a 21st century addiction. **The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society**, v. 24, p. 740-744, 2011.
- INGRAM, R. E.; SIEGLE, G. J. Methodological issues in the study of depression. In: GOTLIB, I. H.; HAMMEN, C. L. (Ed.). **Handbook of depression**. New York: The Guilford Press, 2009. p. 69-92.
- HU, Hsiu-Hua et al. A policy-capturing approach to comparing the reward allocation decisions of Taiwanese and U.S. managers. **Social Behavior and Personality**, New Zealand, v. 35, n. 9, p. 1235-1250, 2007.
- ELDELEKLIOĞLU, Jale. **Involvement, family social support, and work-family conflict with job and life**. [S.l.]: [s.n.], 2015.
- IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. T. **Stress and work: a managerial perspective**. Glenville: Scott Foresman, 1980a.
- IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. T. Optimizing human resources: a case for preventive health and stress management. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 5-25, 1980b.
- KIM, M.; WINDSOR, C. Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. **Asian Nurs Res.**, Singapore, v. 9, n. 1, p. 21-27, 2015.
- LAMBERT, S. J. Processes Linking work and family: a critical review and research agenda. **Human Relations**, United Kingdom, v. 43, p. 239-257, 1990.
- LEONTIADES, M. A diagnostic framework for planning. **Strategic Management Journal**, United Kingdom, v. 4, p. 11-26, 1983.
- LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, United States, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.
- LIU, J. et al. Ethical leadership and job performance in China: the roles of workplace friendships and traditionality. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, United States, v. 86, p. 564-584, 2013.
- LOI, R.; LAM, L. W.; CHAN, K. W. Coping with job insecurity: the role of procedural jus-

- tice, ethical leadership and power distance orientation. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 108, p. 361-372, 2012.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **Maslach burnout inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1981.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Annual Review Of Psychology**, United States, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M.; ROBERTS, R. D. **Emotional intelligence: science and myth**. Cambridge: MIT Press, 2002.
- MAYER, D. M. et al. How low does ethical leadership flow? test of a trickle-down model. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, United States, v. 108, p. 1-13, 2009.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; D. J. Sluyter, D. J. (Ed.). **Emotional development and emotional intelligence: educational implications**. New York: Harper Collins, 1997. p. 3-34.
- MILKOVICH, G.; NEWMAN, J. **Compensation**. New York: McGraw Hill/Irwin, 2005.
- MOSIER, S. K. **Workaholics: an analysis of their stress, success, and priorities**. [S.I.]: University of Texas at Austin, 1983.
- MOTT, P. E. **The characteristics of effective organizations**. New York: Harper e Row, 1972.
- NG, T. W. H.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. **Journal of Organizational Behavior**, United Kingdom, v. 28, p. 111-136, 2007.
- PAIS-RIBEIRO, J. Validação transcultural da Escala de Felicidade Subjectiva de Lyubomirsky e Lepper. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 13, p. 157-168, 2012.
- PARKER, D. F.; DECOTIIS, T. A. Organizational determinants of job stress. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 32, n. 2, p. 160-177, 1983.
- PARKER, S. K.; BINDL, U. K.; STRAUSS, K. Making things happen: a model of proactive motivation. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 827-856, 2010.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para as ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.
- RODRIGUES, N.; REBELO, T.; COELHO, J. V. Adaptação da escala de inteligência emocional de wong e law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. **Psychologica**, Coimbra, v. 55, n. 1, 189-207, 2011.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, v. 9, p. 185-211, 1990.
- SCHAUBROECK, J. M. et al. Embedding ethical leadership within and across organization levels. **Academy of Management Journal**, United States, v. 55, p. 1053-1078, 2012.
- SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. **Career Development International**, United Kingdom, v. 14, p. 204-220, 2009.
- SCHULER, R. S. Definition and conceptualization of stress in organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 25, p. 184-215, 1980.

- SCHWARZER, R.; JERUSALEM, M. Generalized self-efficacy scale. In: WEINMAN, J.; WRIGHT, S.; JOHNSTON, M. **Measures in health psychology: a user's portfolio**. Windsor: NFER-NELSON, 1995. p. 35-37.
- SCHMITZ, G. S.; SCHWARZER, R. Proaktive Einstellung von Lehrern: Konstruktbeschreibung und psychometrische Analysen [Teachers' Proactive Attitude: Construct description and psychometric analyses]. **Zeitschrift für Empirische Pädagogik**, v. 13, n. 1, p. 3-27, 1999.
- SCOTT, G.; COATES, H.; ANDERSON, M. **Learning leaders in times of change**. Sydney: Australian Learning and Teaching Council, 2008.
- HUNT, Shelby D.; WOOD, Van R.; CHONKO, Lawrence B. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. **Journal of Marketing**, United States, v. 53, n. 3 p. 79-9, 1989.
- SHEIN, J.; CHEN, C. P. **Work-family enrichment: a research of positive transfer**. Toronto: Sense Publishers, 2011.
- SMITH, B. W. et al. The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. **International Journal of Behavioral Medicine**, v. 15, p. 194-200, 2008.
- SOUSA, F. C.; PELLISSIER, R.; MONTEIRO, I. P. Creativity, innovation and collaborative organizations. **The International Journal of Organizational Innovation**, v. 5, n. 1, p. 26-64, 2012.
- SOUZA, V. L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, United States, v. 19, p. 14-20, 2010.
- SULDO, S. M.; HUEBNER, E. S. Does life satisfaction moderate the effects of stressful life events on psychopathological behavior in adolescence? **School Psychology Quarterly**, United States, v. 19, p. 93-105, 2004.
- THAKUR, A. T.; KUMAR, N. The effect of perceived organizational support, role related aspects and work involvement on work-life balance: self efficacy as a moderator. **International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)**, v. 5, n. 1, 2015.
- WALUMBWA, F. O. et al. Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader - member exchange, self-efficacy, and organizational identification. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, United States, v. 115, p. 204-213, 2011.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal Of Management**, v. 17, n. 3, p. 601- 617, 1991.
- WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, United Kingdom, v. 31, p. 405-431, 1994.
- WONG, C.; LAW, D. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. **Leadership Quarterly**, United States, v. 13, p. 243-274, 2002.
- YUCEL, I.; BEKTAS, C. Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in turkey: younger is better? **Procedia- Social And Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1598-1608, 2012.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p33-51.2017

ARTIGOS

O VINHO DO PORTO: AUTENTICIDADE DE MARCA COMO PROMOTORA DO *BRAND EQUITY*

RESUMO

A presente investigação teve como objectivo aprofundar o estudo do conceito de autenticidade de marca, aplicado a um dos mais importantes produtos da economia portuguesa: o vinho do Porto. Essa investigação adotou a técnica de observação direta extensiva. Foram inquiridos 261 indivíduos, por meio da aplicação de um questionário estruturado em suporte on-line. Estudou-se o relacionamento da dimensão de Autenticidade de Marca com os Elementos do *Marketing Mix* e as dimensões do *Brand Equity*, segundo o modelo de Yoo, Donthu e Lee (2000). Procurou-se perceber em que medida ter o reconhecimento do atributo de autenticidade, bem como sua interação com as estratégias percebidas de *marketing* pelos consumidores, pode ajudar a promover o capital de marca. Os principais resultados indicam claramente que a percepção do consumidor relativamente à autenticidade de marca é um determinante chave das Dimensões do *Brand Equity*, e o *Brand Equity* tem um impacto relevante no Passa-palavra Positivo. Os resultados desse estudo proporcionam aos gestores de marca uma melhor compreensão da importância que a autenticidade de marca desempenha na criação do *Brand Equity*. As contribuições práticas para a uma melhor gestão da autenticidade de marca são fornecidas, sugerindo uma aplicação adequada a outros relevantes produtos portugueses.

Palavras-chave: Marcas. Autenticidade de Marca. Vinho do Porto. *Brand Equity*.

1 INTRODUÇÃO

Esta investigação aborda um dos produtos mais representativos da economia portuguesa dos últimos três séculos: o vinho do Porto. Parte do que se observa, isto é, a prevalência de um pequeno conjunto de marcas, está relacionado ao o fato de que “os consumidores buscam marcas que são relevantes, originais e genuínas: eles procuram cada vez mais pela autenticidade de marca.” (MORHART et al., 2014, p. 200). Mais do que isso, a autenticidade de marca ajuda a estimular o crescimento das empresas em mercados concorrenciais (EGGERS et al., 2013, p. 346). Nesse sentido,

Ricardo Valins
valins@gmail.com

Mestre em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Arnaldo Coelho
coelho1963@hotmail.com

PHD em Gestão. Professor e coordenador dos cursos de doutoramento e MBA da Universidade de Coimbra – Portugal.

Cristela Maia Bairrada
cristela.bairrada@gmail.com

Doutora em Gestão. Professora na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro - Portugal.

parece-nos factível vincular a autenticidade de marca como uma variável propulsora do Brand Equity: “autenticidade contém elementos intrínsecos ao produto, processo produtivo e/ou ligações ao lugar e ao período histórico, e elementos subjetivos criados pelos executivos, pelos consumidores e pelas outras partes interessadas.” (BEVERLAND, 2005, p. 1008). Nessa perspectiva, este trabalho de investigação tem como objetivo estudar o papel da autenticidade de marca percebida nas marcas de vinho do Porto e como esta ajuda a promover o Brand Equity. O presente trabalho de investigação será constituído por 5 tópicos fundamentais: revisão da literatura, modelo e hipóteses, metodologia, resultados e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AUTENTICIDADE DA MARCA

Uma das principais definições de marca é a proposta pela Associação Americana de Marketing (AMA - *American Marketing Association*), que a estabelece como “nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer característica que identifica o produto ou serviço de um determinado vendedor como distinção de outros vendedores.” A marca como “a experiência total oferecida por uma organização para seus colaboradores, clientes e outros, como combinação impetuosa e distintiva de promessas intangíveis e características e benefícios tangíveis.” (ALLEN; SIMMONS, 2003, p. 113).

Muitos especialistas de *marketing* postulam a estreita relação entre os componentes racionais e emocionais da marca (BATA; AHUVIA; BAGOZZI, 2012; CARROLL; AHUVIA, 2006; SUNG; KIM, 2010). Dessa forma, esses profissionais creem que “um bom posicionamento de marca deve conter pontos de diferenciação e pontos de convergência que apelam tanto a razão como a emoção.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 290).

Sob essa perspectiva, uma marca “pode ser considerada como um conjunto de valores funcionais e emocionais que promete uma

experiência única e bem-vinda.” (CHRISTODOULIDES; CHERNATONY, 2010, p. 8). As marcas são parte do nosso dia a dia (ALBERT; MERUNKA; VALETTE-FLORENCE, 2008; MAXIAN et al., 2013). Uma marca pode ser definida como “um ativo que não tem existência física e cujo valor não pode ser determinado exatamente, a não ser no momento em que se torna objeto de uma transação comercial de compra e venda.” (SEETHARAMAN; NADZIR; GUNALAN, 2001, p. 243). Outra definição consiste em considerar uma marca como um nome ou um símbolo – e os aspetos tangíveis e emocionais que lhe estão associados – tendo a intenção de identificar bens e serviços de um vendedor e de os diferenciar dos restantes concorrentes (SEETHARAMAN et al., 2001).

Entre os componentes emocionais da marca, “tanto académicos como especialistas concordam com a importância da autenticidade no comportamento do consumidor e para a gestão de marcas.” (MORHART et al., 2014, p. 200). Marcas percebidas como “autênticas e genuínas podem evocar confiança, afeição e grande lealdade.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 290).

A autenticidade de marca é um conceito relativamente novo, “não há um consenso em uma definição geral para a autenticidade de marca assim como não há um acordo quanto a estrutura de suas dimensões.” (BRUHN et al., 2012, p. 567). A autenticidade da marca “parece estar relacionada e associada aos seguintes termos: estabilidade, resistência, consistência, particularidade, individualidade, confiabilidade, credibilidade, cumprimento de promessas, genuidade, e realismo.” (BRUHN et al., 2012, p. 568). A despeito da multiplicidade de termos e interpretações relacionadas a esse conceito, “fundamentalmente o que é consistente na literatura é que a autenticidade agrega o que é genuíno, real e/ou verdadeiro.” (BEVERLAND; FARRELLY, 2010, p. 839). Nesta investigação, utilizaremos o conceito de autenticidade de marca como:

A extensão pela qual os consumidores percebem uma marca como fiéis à si

mesmas (continuidade), verdadeiras aos seus consumidores (credibilidade), motivadas em se importar e se responsabilizarem (integridade), e capazes de apoiarem os consumidores a serem verdadeiros a eles mesmos (simbolismo) (MORHART et al., 2014, p. 203).

O conceito de Continuidade está relacionado à definição de patrimônio ou legado, em que, “ao longo do tempo, as pessoas reconhecem e esperam que a empresa irá manter seu nível de comprometimento.” (URDE; GREYSER; BALMER, 2007, p. 9).

A dimensão de Credibilidade guarda semelhanças com a fiabilidade da marca, isto é, “de que a marca tem a capacidade (a especialização) e a boa vontade (a confiabilidade) em continuamente prover aquilo que foi prometido.” (ERDEM; SWAIT, 2004, p. 192).

A dimensão da Integridade relaciona a responsabilidade da marca em “ser verdadeira a um conjunto de valores morais.” (BEVERLAND; FARRELLY, 2010, p. 844). A percepção da Integridade é “baseada na virtude refletida nos propósitos da marca e nos valores que ela comunica.” (MORHART et al., 2014, p. 202).

O conceito de Simbolismo reflete o potencial da marca de representar “pessoas, culturas, tempo e lugar, e comunidade.” (BEVERLAND; FARRELLY, 2010, p. 844). Tal atributo se relaciona ao comportamento do consumidor, pois este desenvolve “um senso de unidade com a marca, estabelecendo vínculos cognitivos que ligam a marca com eles próprios.” (PARK et al., 2010, p. 2).

A importância do atributo da autenticidade de marca reside no fato de que “os consumidores valorizam cada vez mais a autenticidade em um mundo onde a produção maciça de artefatos provoca o questionamento da plausibilidade do valor.” (ROSE; WOOD, 2005, p. 286). No caso das companhias vinícolas, “parecer autêntico é crucial para reforçar sua condição, praticar o preço-prêmio e distanciar-se de competidores.” (BEVERLAND, 2005, p. 1003). Um alto nível desses atributos, associa-

dos a uma marca julgada como autêntica pelos consumidores, proporciona uma percepção de uma marca que se dedicada ao negócio e a estes. Quer dizer, teremos como consequente à dimensão de autenticidade de marca o Passa-palavra Positivo uma vez, nessa situação, os “consumidores são mais propensos a se dedicarem com reciprocidade positiva para a marca.” (MORHART et al., 2014, p. 207).

2.2 BRAND EQUITY

A análise do Brand Equity é considerada pelos diversos autores sob duas vertentes: a primeira perspectiva discute “o valor financeiro que o Brand Equity proporciona para o negócio, sendo comumente referido como *Firm Based Brand Equity* (FBBE).” (CHRISTODOULIDES; CHERNATONY, 2010, p. 6). A outra proposta é a abordagem *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), definida como o “efeito diferencial do conhecimento de marca na resposta do consumidor ao marketing daquela marca.” (KELLER, 2013, p. 69). O modelo proposto por Yoo, Donthu e Lee (2000) explora as relações entre os Elementos do Marketing mix e a criação do Brand Equity, compreendidos pela Qualidade Percebida, Lealdade de Marca e Consciência da Marca / Associações.

A importância do Brand Equity reflete-se como “a medida da intenção de compra ou a preferência por uma determinada marca, em contrapartida a uma outra qualquer.” (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 196). Um segundo modelo que analisa o Brand Equity na perspectiva dos consumidores é o modelo *Brand Equity Ten* de Aaker. “Esta designação deve-se a um conjunto de dez variáveis que permitem medir o capital de marca ao longo de cinco dimensões.” (DIOGO, 2008, p. 188). As quatro primeiras dimensões representam “as percepções da marca [...] pelas variáveis lealdade, qualidade percebida, associações de marca e notoriedade.” (AAKER, 1996, p. 317). A quinta categoria “reflete o comportamento e o desempenho da empresa através de informações obtidas pelo mercado.” (DIOGO, 2008, p. 189).

3 MODELO E HIPÓTESES

3.1 MODELO

O modelo conceptual proposto (Figura 8) foi desenvolvido e adaptado a partir dos estudos realizados por Yoo, Donthu e Lee (2000) e Morhart et al. (2014).

No caso deste trabalho de investigação, consideramos 5 antecedentes da autenticidade da marca e, como consequência, as diferentes dimensões do *Brand Equity*. Também, nesse modelo, consideramos um conjunto de variáveis moderadoras.

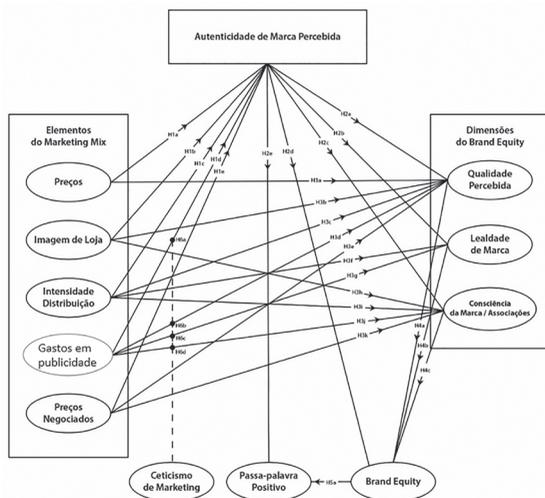


Figura 1- Modelo conceptual
Fonte: adaptado de Yoo, Donthu e Lee (2000) e Morhart et al. (2014).

3.2 HIPÓTESES

3.2.1 Determinantes da autenticidade da marca

Segundo Yoo, Donthu, Lee (2000), existem cinco elementos da estratégia de Marketing: Preços, Imagem da Loja, Intensidade de Distribuição, Gastos em Propaganda e a frequência de Promoções por Preços. Este estudo concluiu que, apesar de os “fatores selecionados não abrangerem todos os esforços de Marketing, são suficientemente representativos para demonstrar as relações entre os Elementos do

Marketing mix e a formação do *Brand Equity*.” (YOO; DONTHU; LEE, 2000, p. 198).

Contudo, encontramos na literatura um estreito relacionamento entre a autenticidade da marca e os Elementos do *Marketing mix*, que comumente busca reforçar “uma imagem de autenticidade por seu componente histórico, pela tradição, localidade e pela linhagem de uma marca em suas atividades promocionais.” (MORHART et al., 2014, p. 207).

Seguindo esses pressupostos, como hipóteses de antecedentes da dimensão de Autenticidade de Marca, temos:

H1a: Há uma relação positiva entre Preços altos das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nestas.

H1b: Há uma relação positiva entre a Imagem de Loja onde são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nestas.

H1c: Há uma relação positiva entre a Intensidade de Distribuição das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nestas.

H1d: Há uma relação positiva entre os Gastos em Propaganda das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nestas.

H1e: Há uma relação negativa entre os Preços Negociados nas lojas onde são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nestas.

3.2.2 Consequências da autenticidade da marca

3.2.2.1 A autenticidade e o Brand equity

Apesar de não existir uma referência na literatura entre a Autenticidade de Marca e as Dimensões do Brand Equity, percebe-se um estreito relacionamento entre cada um desses conceitos.

A Qualidade percebida guarda semelhança com o conceito de Credibilidade de marca, uma vez que “fabricantes que posicionam sua marca como de alta qualidade são propensos a serem mais cuidados na escolha de retalhistas, [...] sendo que lojas com forte imagem de loja e

uma reputação para operações de excelência são preferidas.” (FRAZIER; LASSAR, 1996, p. 40).

Relativamente ao conceito de Lealdade, marcas percebidas como “autênticas e genuínas podem evocar confiança, afeição e grande lealdade.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 290).

Os consumidores desenvolvem um “conhecimento da marca através de experiências diretas (isto é, ao fazer uso do serviço ou produto) e experiência indiretas (isto é, através de propaganda ou materiais de divulgação) de certa marca.” (LU; GURSOY; LU, 2015, p. 38). De acordo com essa lógica, a percepção da autenticidade pelo consumidor nessas experiências pode ser um contributo significativo para a notoriedade da marca.

A gestão de marcas enfatiza o conceito de continuidade e a conexão da empresa com o seu ambiente externo. Por sua vez, “ativos baseados no mercado permitem à firma suprir o valor da marca percebida, *Brand Equity* e aumentar a sua reputação.” (ABIMBOLA; KOCIAK, 2007, p. 422). Nesse contexto, pode-se perceber o importante papel das percepções do consumidor relativamente à autenticidade para a criação do *Brand Equity*.

Seguindo esses pressupostos, como hipóteses de impacto/consequentes da dimensão de Autenticidade de Marca, temos:

H2a: Há uma relação positiva entre a Autenticidade percebida nas marcas de vinho do Porto e a Qualidade percebida nestas.

H2b: Há uma relação positiva entre a Autenticidade percebida nas marcas de vinho do Porto e a Lealdade de Marca destas.

H2c: Há uma relação positiva entre a Autenticidade percebida nas marcas de vinho do Porto e a Consciência / Associações destas.

H2d: Há uma relação positiva entre a Autenticidade percebida nas marcas de vinho do Porto e o *Brand Equity*.

3.2.2.2 A autenticidade e o Passa-palavra Positivo

Relativamente ao constructo de Passa-palavra Positivo, “os consumidores tendem a

retribuir a dedicação recebida através de atitudes positivas para a marca.” (MORHART et al., 2014, p. 207).

De acordo com Moulard, Raggio e Folse (2016) e Fritz, Schoenmueller e Bruhn (2017), uma vez que a autenticidade da marca está ligada ao conceito de qualidade, podemos concluir que, perante essa ligação, também o consumidor estará disposto a falar bem de produtos e marcas que ele percebe como tudo qualidade.

H2e: Há uma relação positiva entre a Autenticidade percebida nas marcas de vinho do Porto e o Passa-palavra Positivo.

3.2.2.3 As dimensões do *Brand Equity*

De acordo com a literatura de referência, a adoção de ações representativas da promoção comercial, como preços, imagem de loja, intensidade de distribuição, gastos em propaganda e preços negociados, apesar de “não abrangerem o pleno domínio dos esforços de *marketing*, são suficientemente representativos para demonstrar as relações destes com a formação do *Brand Equity*.” (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 198).

Seguindo esses pressupostos, relativamente às hipóteses de antecedentes das Dimensões do *Brand Equity*, temos:

H3a: Há uma relação positiva entre Preços altos das marcas de vinho do Porto e a Qualidade Percebida nestas.

H3b: Há uma relação positiva entre a Imagem de Loja onde são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Qualidade Percebida nestas.

H3c: Há uma relação positiva entre a Intensidade de Distribuição das marcas de vinho do Porto e a Qualidade Percebida nestas.

H3d: Há uma relação positiva entre os Gastos em Propaganda das marcas de Vinho do Porto e a Qualidade Percebida nestas.

H3e: Há uma relação negativa entre os Preços Negociados nas lojas onde são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Qualidade Percebida nestas.

H3f: Há uma relação positiva entre a Intensidade de Distribuição das marcas de vinho do Porto e a Lealdade destas.

H3g: Há uma relação positiva entre os Gastos em Propaganda das marcas de vinho do Porto e a Lealdade destas.

H3h: Há uma relação positiva entre a Imagem de Loja onde são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Consciência da Marca / Associações destas.

H3i: Há uma relação positiva entre a Intensidade de Distribuição das marcas de vinho do Porto e a Consciência da Marca / Associações destas.

H3j: Há uma relação positiva entre os Gastos em Propaganda das marcas de vinho do Porto e a Consciência da Marca / Associações destas.

H3k: Há uma relação negativa entre os Preços Negociados nas lojas onde são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Consciência da Marca / Associações destas.

De acordo com os resultados apurados nos estudos de referência, uma alta dotação de *Brand Equity* “indica que os consumidores têm várias associações positivas e fortes perante à marca, percebem-na como de alta qualidade e são lhes leais.” (YOO; DONTHU; LEE, 2000, p. 197).

Seguindo esses pressupostos, como hipóteses de impacto/consequentes no *Brand Equity*, temos:

H4a: Há uma relação positiva entre a Qualidade Percebida nas marcas de vinho do Porto e o *Brand Equity*.

H4b: Há uma relação positiva entre a Lealdade de Marca dos vinhos do Porto e o *Brand Equity*.

H4c: Há uma relação positiva entre a Consciência / Associações das marcas de vinho do Porto e o *Brand Equity*.

3.2.2.4 O *Brand Equity* e o Passa-palavra Positivo

A notoriedade de uma marca, um dos componentes do *Brand Equity*, “reflecte não só a intensidade com que a marca está presente na mente do consumidor, como também reflecte o resultado, bom ou mau, da experiência de contacto que o consumidor teve com a marca.” (DIOGO, 2008, p. 94).

A pesquisa em *marketing* geralmente suporta que “o passa-palavra mostra-se capaz de influenciar uma variedade de condições: notoriedade, expectativas, percepções, atitudes, intenções comportamentais e comportamento.” (BUTTLE, 1998, p. 242). Nesse sentido, parece existir uma relação significativa entre o *Brand Equity* e o Passa-palavra Positivo, uma vez que este “reflecte-se na formulação de percepções positivas face à marca, bem como em atitudes e comportamentos favoráveis à recomendação, utilização e consumo.” (DIOGO, 2008, p. 357).

Seguindo esses pressupostos, como hipóteses de impacto/consequentes do *Brand Equity*, temos:

H5a: Há uma relação positiva entre o *Brand Equity* nas marcas de vinho do Porto e o Passa-palavra Positivo.

3.2.2.5 O efeito moderador do ceticismo de *marketing*

A intensidade de alguns efeitos da promoção comercial é dependente das crenças individuais, já que “a personalidade do consumidor e sua experiência de vida modelam a crença deles quanto à publicidade de maneira geral.” (OBERMILLER; SPANGENBERG, 1998, p. 167).

Nesse contexto, “consumidores considerados como de maior ceticismo desenvolvem estratégias para lidar com técnicas influenciadoras e geralmente respondem menos positivamente às comunicações de marketing.” (MORHART et al., 2014, p. 207).

Seguindo esses pressupostos, relativamente às hipóteses de efeitos moderadores da dimensão de *Ceticismo de Marketing*, temos:

H6a: Há um efeito moderador de Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nestas.

H6b: Há um efeito moderador de Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Qualidade Percebida nestas.

H6c: Há um efeito moderador de

Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Lealdade destas.

H6d: Há um efeito moderador de Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Consciência da Marca / Associações destas.

4 METODOLOGIA

4.1 AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

Este estudo foi operacionalizado baseado em dados recolhidos de forma transversal, junto de uma amostra de 261 indivíduos de nacionalidade portuguesa (66,7%) e estrangeira (33,3%), com recurso a um questionário estruturado. Os respondentes são 141 pessoas (54,0%) do sexo masculino e 120 (46,0%), do sexo feminino, 73% dos quais, solteiros. Quanto à idade, entre os 18 e os 24 anos foram recolhidos 128 inquiridos, o que perfazem 49,0% dos inquiridos totais, de 25 a 34 anos, 65 participantes, isto é, 24,9% do total, dos 35 aos 44 anos, 34 respondentes (13%) e com mais de 45 anos, 34 respondentes (13%). 75% dos respondentes vivem em agregados de até 3 pessoas e 70% são detentores de um diploma universitário. 158 (61%) dos respondentes declararam ter rendimentos mensais até 1499€, 53 (20,3%) entre 1 500€ e 2 499€ e 50 (19%) mais de 2 500€. 197 respondentes (75,5%) apontaram ser consumidores ocasionais de vinhos ao passo que os restantes 64 (24,5%) são consumidores regulares.

4.2 MÉTRICAS

As variáveis presentes neste estudo foram medidas com base em escalas testadas e publicadas em revistas de referência, traduzidas e adaptadas para o contexto do estudo. As métricas foram operacionalizadas por recurso a escalas de Likert de 7 pontos desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. O questionário foi objeto de um pré-teste junto de 20 respondentes e de 5 professores da área de *marketing*, para avaliar questões de compre-

ensibilidade e rigor linguístico, assegurando a qualidade das respostas dos inquiridos.

Autenticidade da Marca: foi medida a partir da escala de Morhart et al. (2014, p. 202). A escala é composta de 4 dimensões, continuidade, credibilidade, integridade e simbolismo, em um total de 15 itens; **Elementos do marketing-mix:** foi medida a partir da escala de Yoo, Donthu e Lee (2000). A escala é composta de 5 dimensões, preço, imagem da loja, intensidade da distribuição, gastos em publicidade e preços negociados (ofertas), com um total de 15 itens; **Brand equity:** foi medida a partir da escala de Yoo, Donthu e Lee (2000). A escala é composta de 3 dimensões, qualidade percebida, lealdade e consciência/notoriedade da marca, utilizando um total de 15 itens; **Overall brand equity:** foi medida a partir da escala de Yoo, Donthu e Lee (2000). A escala é composta de 4 itens.

Passa-palavra Positivo: foi medida a partir da escala Morhart et al. (2014). A escala é medida usando 4 itens e **Ceticismo de marketing:** foi medida a partir da escala Morhart et al. (2014). A escala é medida usando 7 itens.

4.3 MODELAGEM ESTATÍSTICA

Foi realizada uma análise fatorial exploratória seguida de uma análise fatorial confirmatória, para “avaliar a qualidade do ajustamento do modelo de medidas teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens).” (MARÔCO, 2014, p. 180). Foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modelling*) que pode ser descrita como uma “combinação das técnicas clássicas de Análise Fatorial (que define um modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes ou constructos) e de Regressão Linear (que estabelece, no modelo estrutural, a relação entre as diferentes variáveis sob estudo).” (MARÔCO, 2014, p. 3-4).

O modelo de medidas apresentou níveis de ajustamento que podem ser considerados bons: $\chi^2/df = 1,739$ TLI = 0,904; CFI = 0,918; IFI = 0,920 e RMSEA = 0,053.

| | DP | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | CR | AVE |
|---|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|
| Continuidade (X1) | 1,004 | 0,758 | | | | | | | | | | | | | 0,766 | 0,524 |
| Credibilidade (X2) | 1,043 | 0,730 | 0,790 | | | | | | | | | | | | 0,800 | 0,575 |
| Integridade (X3) | 1,160 | 0,644 | 0,649 | 0,848 | | | | | | | | | | | 0,854 | 0,662 |
| Simbolismo (X4) | 1,353 | 0,372 | 0,470 | 0,582 | 0,856 | | | | | | | | | | 0,860 | 0,672 |
| Passa-palavra Positivo (X5) | 1,182 | 0,543 | 0,627 | 0,408 | 0,419 | 0,888 | | | | | | | | | 0,893 | 0,737 |
| Imagem de Loja (X6) | 1,148 | 0,335 | 0,343 | 0,364 | 0,304 | 0,414 | 0,789 | | | | | | | | 0,804 | 0,582 |
| Intensidade Distribuição (X7) | 1,273 | 0,263 | 0,252 | 0,139 | 0,237 | 0,187 | 0,299 | 0,780 | | | | | | | 0,797 | 0,576 |
| Gastos Publicidade (X8) | 1,273 | 0,093 | -0,025 | 0,178 | 0,182 | -0,058 | 0,024 | 0,304 | 0,749 | | | | | | 0,759 | 0,517 |
| Preços Negociados (X9) | 1,341 | -0,012 | 0,001 | 0,234 | 0,294 | 0,024 | 0,093 | 0,259 | 0,675 | 0,842 | | | | | 0,858 | 0,672 |
| Qualidade Percebida (X10) | 1,104 | 0,598 | 0,582 | 0,463 | 0,370 | 0,639 | 0,514 | 0,173 | 0,019 | -0,031 | 0,910 | | | | 0,913 | 0,725 |
| Lealdade de Marca (X11) | 1,503 | 0,341 | 0,388 | 0,524 | 0,369 | 0,487 | 0,392 | 0,142 | 0,188 | 0,222 | 0,547 | 0,773 | | | 0,779 | 0,542 |
| Consciência de Marca / Associações (X12) | 1,305 | 0,484 | 0,467 | 0,389 | 0,336 | 0,518 | 0,439 | 0,248 | 0,102 | 0,030 | 0,589 | 0,507 | 0,851 | | 0,859 | 0,671 |
| Brand Equity (X13) | 1,433 | 0,377 | 0,369 | 0,389 | 0,358 | 0,494 | 0,367 | 0,208 | 0,149 | 0,153 | 0,548 | 0,788 | 0,441 | 0,847 | 0,854 | 0,663 |

Os valores de AVE são todos superiores a 0.5, e os valores de CR são superiores a 0.7, o que mostra que as medidas utilizadas apresentam validade compósita. A validade discriminante afere-se pelo fato de a soma dos quadrados das correlações ser inferior ao valor do AVE das variáveis correspondentes, e, no caso das exceções, o valor de VIF foi sempre inferior a 5, o que exclui qualquer problema de multicolinearidade (MARÔCO, 2014, p. 66).

5 RESULTADOS

5.1 TESTE DE HIPÓTESES

No caso do modelo estrutural, o valor apurado no Teste χ^2 foi de 1 291,947, com um p de significância igual a 0,000, o que denota um bom ajustamento. Ao calcular a razão deste indicador com os graus de liberdade apurados ($gl = 707$), obtemos o Índice χ^2/gl de 1,827, valor este considerado bom. Apesar do Índice de Qualidade de Ajuste (GFI = 0,796) não ter atingido os valores satisfatórios, está bem próximo do valor considerado como tal (a partir de 0,800). O Índice de Tucker-Lewis (TLI = 0,892) e o Índice de Ajuste Normado (NFI = 0,809) resultaram em valores considerados como sofríveis (aceitáveis). É de se notar que eles estão próximo do valor considerado como bom, isto é, resultados de ajustamento a partir de 0,900. No que tange aos outros indicadores da análise do ajuste incremental, a saber: o Índice de Ajuste Comparativo (CFI = 0,902) e o Índice de Ajuste Incremental (IFI = 0,903), os valores resultantes são considerados bons, o que garante a qualidade do ajustamento do modelo. Por fim, os valores resultantes para a estatística Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA = 0,056) indicam um bom ajustamento do modelo.

De uma forma geral, confirmamos uma boa qualidade de ajustamento do modelo no seu conjunto, sobretudo levando em consideração o número de variáveis e os parâmetros a estudar.

Em seguida, apresentam-se os principais resultados desta investigação.

Tabela 1 - Resumo do teste de hipóteses

| Hipóteses | | SRW | P |
|-----------|--------------|--------|----------|
| H1a | PR → AUT (+) | - | - |
| H1b | IM → AUT (+) | 0,439 | *** |
| H1c | ID → AUT (+) | 0,153 | * |
| H1d | GP → AUT (+) | -0,041 | p > 0,05 |
| H1e | PN → AUT (-) | 0,066 | p > 0,05 |
| H2a | AUT → QP (+) | 0,685 | *** |
| H2b | AUT → LM (+) | 0,612 | *** |
| H2c | AUT → CM (+) | 0,554 | *** |
| H2d | AUT → BE (+) | -0,046 | p > 0,05 |
| H2e | AUT → PP (+) | 0,661 | *** |
| H3a | PR → QP (+) | - | - |
| H3b | IM → QP (+) | 0,223 | *** |
| H3c | ID → QP (+) | -0,079 | p > 0,05 |
| H3d | GP → QP (+) | 0,149 | * |
| H3e | PN → QP (-) | -0,216 | *** |
| H3f | ID → LM (+) | -0,061 | p > 0,05 |
| H3g | GP → LM (+) | 0,189 | *** |
| H3h | IM → CM (+) | 0,179 | *** |
| H3i | ID → CM (+) | 0,023 | p > 0,05 |
| H3j | GP → CM (+) | 0,199 | * |
| H3k | PN → CM (-) | -0,197 | * |
| H4a | QP → BE (+) | 0,215 | * |
| H4b | LM → BE (+) | 0,691 | *** |
| H4c | CM → BE (+) | 0,025 | p > 0,05 |
| H5a | BE → PP (+) | 0,132 | * |

Fonte: resultados obtidos pelo processamento dos dados (IBM SPSS Amos).

Legenda: * 0,01 < p < 0,05; *** p < 0,01

Levando em consideração as hipóteses de antecedentes da dimensão de Autenticidade de Marca, percebemos a existência de uma relação positiva entre a variável Imagem de Loja e a Autenticidade de Marca ($b = 0,439$; $p < 0,01$) e a variável Intensidade de Distribuição e a Autenticidade de Marca ($b = 0,153$; $p < 0,05$).

As variáveis Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e os Preços Negociados nas lojas nas quais são comercializadas não têm impacto significativo na variável Autenticidade de Marca ($p > 0,05$). Neste sentido, as hipóteses H1d e H1e não são sustentadas.

Relativamente às hipóteses de impacto/consequentes da dimensão de Autenticidade de Marca, percebemos a existência de uma relação positiva entre ela e as variáveis Qualidade Percebida ($b = 0,685$), Lealdade de Marca ($b = 0,612$), Consciência da Marca / Associações ($b = 0,554$) e Passa-palavra Positivo ($b = 0,661$), com um forte poder de explicação ($p < 0,01$). A variável Autenticidade de Marca não tem impacto significativo na variável Brand Equity, sendo $p > 0,05$. Nesse sentido, a hipótese H2d não é suportada.

Os resultados apurados nos testes das hipóteses dos antecedentes das dimensões do Brand Equity apontam uma relação positiva entre as variáveis de Gastos em Publicidade com a variável Qualidade Percebida ($b = 0,149$) e com a variável Consciência da Marca/Associações ($b = 0,199$), com um bom poder de explicação ($p < 0,05$). A variável Preços Negociados tem uma relação negativa sobre a variável Consciência da Marca/Associações ($b = -0,197$), com um bom poder de explicação ($p < 0,05$). A variável Gastos em Publicidade tem uma relação positiva com a variável Lealdade de Marca ($b = 0,189$), com um forte poder de explicação ($p < 0,01$). A variável Imagem de Loja tem uma relação positiva com as variáveis Qualidade Percebida ($b = 0,223$) e com a variável Consciência da Marca / Associações ($b = 0,179$), com um forte poder de explicação ($p < 0,01$). A variável Preços Negociados (PN) tem uma relação negativa com a Qualidade Percebida ($b = -0,216$), com um forte poder

de explicação ($p < 0,01$). A variável Intensidade de Distribuição não tem impacto significativo nas variáveis Qualidade Percebida, Lealdade à Marca e Consciência da Marca / Associações, sendo $p > 0,05$. Nesse sentido, as hipóteses H3c, H3f e H3i não são sustentadas.

Relativamente às hipóteses de impacto das dimensões do Brand Equity, percebemos a existência de uma relação positiva entre a variável Lealdade à Marca e a variável Brand Equity ($b = 0,691$), com um forte poder de explicação ($p < 0,01$). A variável Qualidade Percebida tem uma relação positiva com a o Brand Equity ($b = 0,215$), com um bom poder de explicação ($p < 0,05$). A variável Consciência da Marca / Associações não tem impacto significativo no Brand Equity ($p > 0,05$). Nesse sentido, a hipótese H4c não é suportada.

Os resultados apurados nos testes das hipóteses de impacto da dimensão do Brand Equity apontam para uma relação positiva entre a influência do Brand Equity e o Passa-palavra Positivo ($b = 0,132$; $p < 0,05$).

5.2 EFEITO MEDIADOR DA VARIÁVEL CETICISMO DE MARKETING

Para o teste de hipóteses da variável moderadora Ceticismo de Marketing, realizamos a estruturação de dois grupos de análise: Consumidores mais céticos em relação às campanhas publicitárias e consumidores menos céticos em relação às campanhas publicitárias. Da amostra de 261 indivíduos, o primeiro grupo resultou em 127 indivíduos (48,7% do total) e o segundo grupo em 134 participantes (51,3% do total).

Com base na análise de múltiplos grupos (Multiple-Group Analysis), foi possível obter os seguintes resultados expressos na tabela a seguir.

Tabela 2 - Resumo do teste de hipóteses da variável moderadora

| Relacionamento das hipóteses | | SRW | P |
|----------------------------------|---------------------|--------|--------|
| H6a | GP → AUT (+) | | |
| Grupo 1 – Maior Ceticismo de Mkt | | -0,096 | p>0,05 |
| Grupo 2 – Menor Ceticismo de Mkt | | -0,017 | p>0,05 |
| H6b | GP → QP (+) | | |
| Grupo 1 – Maior Ceticismo de Mkt | | 0,090 | p>0,05 |
| Grupo 2 – Menor Ceticismo de Mkt | | 0,221 | *** |
| H6c | GP → LM (+) | | |
| Grupo 1 – Maior Ceticismo de Mkt | | 0,340 | *** |
| Grupo 2 – Menor Ceticismo de Mkt | | 0,100 | p>0,05 |
| H6d | GP → CM (+) | | |
| Grupo 1 – Maior Ceticismo de Mkt | | 0,431 | p>0,05 |
| Grupo 2 – Menor Ceticismo de Mkt | | 0,186 | * |

Fonte: resultados obtidos pelo processamento dos dados (IBM SPSS Amos)

Legenda: * $0,01 < p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Na análise do efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca, podemos perceber que, em nenhum dos grupos analisados, existe impacto significativo, sendo $p > 0,05$ para ambos os grupos. Nesse sentido, a hipótese H6a não é suportada.

Relativamente ao efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* sobre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Qualidade Percebida nelas, percebemos que, para o primeiro grupo, isto é, para os indivíduos qualificados com maior Ceticismo de *Marketing*, não há impacto significativo ($p > 0,05$). Para o grupo com menor Ceticismo de *Marketing*, percebemos a existência de uma relação positiva entre a variável Gastos em Publicidade e a variável Qualidade Percebida ($b = 0,221$), com um forte poder de explicação ($p < 0,01$).

Na análise do efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Lealdade, para o grupo com maior Ceticismo de *Marketing*, percebemos a existência de uma relação positiva

entre as variáveis ($b = 0,340$; $p < 0,01$). Para o grupo com menor Ceticismo de *Marketing*, a variável Gastos em Publicidade não exerce impacto significativo na Lealdade ($p > 0,05$).

Por fim, na análise do efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Consciência da Marca / Associações à Marca, percebemos que, para o primeiro grupo, ou seja, para os indivíduos qualificados com maior Ceticismo de *Marketing*, não há impacto significativo ($p > 0,05$). Para o grupo com menor Ceticismo de *Marketing*, percebemos a existência de uma relação positiva entre a variável Gastos em Publicidade e a Consciência da Marca / Associações ($b = 0,186$; $p < 0,05$).

5.3 DISCUSSÃO

5.3.1 Análise dos antecedentes da dimensão de Autenticidade de Marca

A variável Preços não foi validada na Análise Fatorial Confirmatória, de tal forma que não há como estabelecer uma relação entre ela com a

dimensão de Autenticidade de Marca, não existindo evidências que suportem a hipótese H1a. A percepção do conceito de preço, por parte dos participantes do inquérito por questionário, sobretudo em relação a um produto singular como o vinho do Porto, foi provavelmente o grande obstáculo para esta análise. As marcas amplamente citadas nesta pesquisa comercializam seus produtos a preços que variam entre pouco mais de 5 € até no máximo 7 €. Estes valores são relativamente baixos quando comparamos com os vinhos do Porto 10 anos, que atingem o preço médio de 18 € ou ainda aos vinhos premiados que podem chegar a valores próximos aos 300 €. Contudo, ao compararmos os preços citados com vinhos de outras regiões, por exemplo, da Península do Setúbal (preço médio de 4 €), os preços dos vinhos do Porto passam a ser considerados como mais caros.

Dessa forma, a subjetividade presente no entendimento deste constructo inviabilizou a análise anteriormente proposta quanto à percepção de uma relação positiva entre os Preços altos das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nelas. Relativamente às relações entre a Imagem de Loja e Intensidade de Distribuição com o constructo de Autenticidade de Marca (H1b e H1c, respectivamente), pode-se observar que os resultados corroboram as hipóteses elaboradas. Ainda que possa haver certa subjetividade no entendimento dos inquiridos para estes constructos, tendo em vista que, para eles, o principal espaço para compras deste produto é nas principais redes de supermercado, existe uma relação positiva para com a Autenticidade de Marca. Nesse sentido, Imagem de Loja e Intensidade de Distribuição são corroborados como antecedentes da dimensão Autenticidade de Marca.

No que diz respeito às ligações entre Gastos em Publicidade e Preços Negociados nas lojas nas quais são vendidas as marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca percebida nelas (H1d e H1e, respectivamente), os resultados não suportam as hipóteses propostas. Nesse ponto, é importante indicar que, tendo em vista o vinho do Porto ser uma bebida

alcoólica, toda ação promocional é sujeita ao Código de Autorregulação da Comunicação Comercial em Matéria de Bebidas Alcoólicas – Vinhos e Bebidas Espirituosas. Dessa forma, esta comunicação não deve conter situações que induzam o seu consumo irresponsável ou ainda acrescentar-lhes um benefício ou a expectativa desse benefício, seja em dinheiro seja em género, se ele corporizar um incentivo ao consumo irresponsável.

5.3.2 Análise dos consequentes da dimensão de Autenticidade de Marca

Seguidamente, apresentamos os resultados da análise feita aos consequentes da dimensão de Autenticidade de Marca. Foram investigados como consequentes da dimensão de Autenticidade de Marca os constructos: Qualidade Percebida, Lealdade de Marca, Consciência da Marca / Associações, *Brand Equity* e Passa-palavra Positivo.

Tendo em vista a recente literatura sobre a Autenticidade de Marca, poucas são as referências de consequentes para a dimensão que poderiam ser aplicados com propriedade no presente estudo. Dos indicados, apenas o Passa-palavra Positivo foi anteriormente estudado. Relativamente às relações existentes entre a Autenticidade de Marca e os constructos Qualidade Percebida, Lealdade de Marca e Consciência da Marca / Associações (H2a, H2b e H2c, respectivamente), pode-se observar que os resultados confirmam as hipóteses elaboradas.

Contudo, ao avaliar o impacto da Autenticidade de Marca sobre o constructo *Brand Equity* por si só, os resultados não são significativos, exibindo ainda uma relação negativa. No que diz respeito à relação existente entre Autenticidade de Marca e Passa-palavra Positivo (H2e), pode observar-se que os resultados coincidem com o esperado. De acordo com a literatura de referência, “os consumidores tendem a ser mais propensos a fazer depoimentos públicos relativamente à uma marca com atributos de autenticidade e advogar um passa-palavra positivo.” (MORHART et al., 2014, p.

207). Dessa forma, a hipótese H2e é suportada pelo presente estudo.

Nesse sentido, Qualidade Percebida, Lealdade de Marca, Consciência da Marca / Associações e Passa-palavra Positivo são corroborados como consequentes da dimensão Autenticidade de Marca.

5.3.3 Análise dos antecedentes das Dimensões do *Brand Equity*

Fundamentado nos estudos do modelo estrutural de Yoo, Donthu e Lee (2000), a presente investigação procurou avaliar os antecedentes das Dimensões do *Brand Equity* (Qualidade Percebida, Lealdade de Marca, Consciência da Marca / Associações).

Foram investigados como antecedentes das Dimensões do *Brand Equity* os constructos: Preços, Imagem de Loja, Intensidade de Distribuição, Gastos em Publicidade e Preços Negociados.

A variável Preços não foi validada na Análise Fatorial Confirmatória, de tal forma que não há como estabelecer uma relação entre ela com a dimensão de Qualidade Percebida, não existindo evidências que suportem a hipótese H3a.

No que diz respeito à relação existente entre Imagem de Loja e constructos Qualidade Percebida (H3b) e Consciência da Marca / Associações (H3h), pode observar-se que os resultados coincidem com o esperado. Segundo os estudos, os consumidores vinculam uma boa imagem de loja com a qualidade percebida no produto. Mais do que isso, “distribuir uma marca a partir de um ponto de venda com boa imagem irá criar mais associações positivas à marca, do que através de uma loja mal estruturada.” (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 199). Dessa forma, as hipóteses H3b e H3h são suportadas pelo presente estudo.

Observando as relações existentes entre a variável Intensidade de Distribuição e os seus consequentes, Qualidade Percebida (H3c), Lealdade de Marca (H3f), Consciência da Marca / Associações (H3i), contrariamente ao que é descrito na literatura sobre o tema, os resultados das hipóteses não se mostraram significativos,

isto é, não suportam as hipóteses propostas.

A despeito da validade do constructo, parte do que é explorado neste conceito está relacionado a uma maior disponibilidade do produto comparada com a de marcas concorrentes (questões ID1 e ID2). Contudo, no mercado dos vinhos do Porto, não existem evidências que possam apontar uma maior disponibilidade de uma marca em relação à sua marca concorrente: ambas acabam por serem distribuídas de maneira mais ou menos homogênea nas diferentes superfícies comerciais (sejam grossistas, sejam retalhistas de bens de consumos gerais e/ou bebidas, sejam nas garrafeiras especializadas). No inquérito por questionário, apenas a questão ID3 aborda de forma isolada se a marca é distribuída por meio de um grande número de lojas possíveis. Nesta questão, a qualificação média foi superior as demais (M = 4,94, DP: 1,545).

No que diz respeito à relação existente entre os Gastos em Publicidade e os constructos Qualidade Percebida (H3d), Lealdade de Marca (H3g) e Consciência da Marca / Associações (H3j), pode observar-se que os resultados coincidem com o esperado. Segundo a literatura abordada, os consumidores percebem no maior investimento em publicidade um indício de uma maior preocupação das empresas em proporcionar produtos de qualidade. Mais do que isso, “a promoção comercial está positivamente relacionada à lealdade de marca porque reforça as associações e atitudes vinculadas às marcas.” (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 200). De acordo com o resultado obtido, as hipóteses H3d, H3g e H3j são suportadas pelo presente estudo.

Relativamente às relações existentes entre os Preços Negociados e os constructos Qualidade Percebida e Consciência da Marca / Associações (H3e e H3k, respectivamente), pode-se observar que os resultados corroboram as hipóteses elaboradas. A variável Preços Negociados (PN) tem uma relação negativa com as variáveis citadas, uma vez que faz que os consumidores relacionem estas práticas com uma suposta baixa qualidade dos produtos, além do que essas campanhas “não duram o suficiente

para estabelecer associações de marca de longo prazo, que podem ser obtidas por outros esforços como pela publicidade e gestão de vendas.” (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 200). Dada a significância nos testes realizados, as hipóteses H3e e H3k são confirmadas.

5.3.4 Análise dos consequentes das Dimensões de *Brand Equity*

Seguidamente, apresentamos os resultados da análise feita aos consequentes das Dimensões de *Brand Equity*. Foram investigados as relações dos constructos: Qualidade Percebida, Lealdade de Marca e Consciência da Marca / Associações com o *Brand Equity*.

No que diz respeito às relações existentes entre os constructos: Qualidade Percebida e Lealdade de Marca com o *Brand Equity* (H4a e H4b, respectivamente), pode-se observar que os resultados coincidem com a literatura revista, isto é, corroboram as hipóteses elaboradas.

Relativamente à relação existente entre a variável Consciência da Marca / Associações e seu consequente, o *Brand Equity* (H4c), contrariamente ao que é descrito na literatura sobre o tema, o resultado não é significativo, isto é, não suporta a hipótese proposta.

5.3.5 Análise dos consequentes da dimensão de *Brand Equity*

Relativamente às relações existentes entre a dimensão de *Brand Equity* e o constructo Passa-palavra Positivo (H5a), pode-se observar que os resultados corroboram as hipóteses elaboradas. O constructo de *Brand Equity* é definido como “a diferença na escolha do consumidor entre uma marca específica de produto e um produto sem marca, com as mesmas características.” (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 196).

Assim sendo, é natural a relação com o constructo Passa-palavra Positivo pois “os consumidores tendem a dedicar-se de forma recíproca a uma resposta positiva a uma marca.” (MORHART et al., 2014, p. 207). Com base nos resultados apurados, podemos afirmar que

a hipótese H5a é suportada pelo presente estudo. Dessa forma, o Passa-palavra Positivo é corroborado como consequente da dimensão de *Brand Equity*.

5.3.6 Análise dos efeitos moderadores da dimensão de Ceticismo de Marketing

Seguidamente, apresentamos os resultados da análise feita aos efeitos moderadores da dimensão de Ceticismo de *Marketing*. Foram investigadas as relações do constructo Ceticismo de *Marketing* nas relações estabelecidas com os Gastos em Publicidade e a Autenticidade de Marca (H6a), Qualidade Percebida (H6b), Lealdade (H6c) e Consciência da Marca / Associações (H6d).

Na análise do efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca, podemos perceber que, em nenhum dos grupos analisados, existe impacto significativo, sendo $p > 0,05$ para ambos os grupos. Nesse sentido, a hipótese H6a não é suportada.

De maneira geral, considera-se expectável o resultado da não ocorrência de impacto entre as variáveis para o grupo com maior Ceticismo de *Marketing*, uma vez que o primeiro grupo reage de maneira menos positiva às campanhas publicitárias. Assim sendo, é natural que os efeitos do Gastos de Publicidade não exerçam influência nas variáveis analisadas, para os consumidores mais céticos. Esta foi a ocorrência para as hipóteses H6b e H6d, em que houve ainda a validação da hipótese para o grupo de baixo Ceticismo de *Marketing*.

Contudo, como podemos verificar na análise da hipótese H6c, apesar de o grupo ser considerado com maior Ceticismo de *Marketing*, a variável Gastos em Publicidade teve impacto significativo na variável Lealdade de Marca. Devemos lembrar, contudo, a forte presença do carácter emocional e experimental envolvido no consumo do vinho do Porto, quer dizer, apesar de serem incrédulos quanto à publicidade, são mais instruídas e, algumas vezes,

até mesmo, de extratos sociais mais elevados e estão propensos a se influenciarem por esta promoção e reforçarem a lealdade de determinada marca.

6 CONCLUSÕES

Os principais resultados alcançados mostram que os Elementos do *Marketing Mix* que foram corroborados como antecedentes da dimensão de Autenticidade de Marca neste estudo foram a Imagem de Loja e a Intensidade de Distribuição.

Como consequentes para a dimensão de Autenticidade de Marca neste estudo, demonstraram significância estatística no teste de hipóteses as seguintes dimensões: Qualidade Percebida, Lealdade de Marca, Consciência de Marca / Associações e o Passa-palavra Positivo

Na análise de precedência das Dimensões do *Brand Equity* com os Elementos do *Marketing Mix*, foram corroboradas as seguintes relações: a variável Imagem de Loja tem uma relação positiva com as variáveis Qualidade Percebida e com a variável Consciência da Marca / Associações.

Os testes realizados indicam uma relação positiva entre as variáveis de Gastos em Publicidade com as variáveis Qualidade Percebida, Lealdade de Marca e Consciência da Marca / Associações. A variável Preços Negociados tem uma relação negativa sobre a variável Consciência da Marca / Associações e sobre a variável Qualidade Percebida, corroborando as hipóteses relacionadas.

As Dimensões de *Brand Equity* que foram corroborados como antecedentes do *Brand Equity* neste estudo foram a Qualidade Percebida e a Lealdade de Marca.

Os resultados apurados nos testes das hipóteses de impacto/consequentes da dimensão de *Brand Equity* apontam uma relação positiva entre a mesma e a variável Passa-palavra Positivo, com um bom poder de explicação.

De forma a estudar o efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* nas relações estabelecidas pelo Gastos em Publicida-

de, utilizamos a análise de múltiplos grupos (*Multiple-Group Analysis*). Consideramos dois grupos distintos para a variável em questão, de acordo com os resultados médios informados nos inquéritos.

Na análise do efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Autenticidade de Marca, podemos perceber que, em nenhum dos grupos analisados, verificou-se um impacto significativo, dessa forma, a hipótese não foi confirmada.

Nas relações entre as variáveis Gastos em Publicidade e as variáveis Qualidade Percebida e Consciência da Marca / Associações, percebemos um efeito da variável moderadora Ceticismo de *Marketing*.

Na análise do efeito moderador da variável Ceticismo de *Marketing* entre os Gastos em Publicidade das marcas de vinho do Porto e a Lealdade delas, percebemos a existência de uma relação positiva para o grupo com maior Ceticismo de *Marketing*.

Apesar da contrariedade do resultado, devemos considerar a forte presença do carácter emocional e experimental envolvido no consumo do vinho do Porto, quer dizer, o maior Ceticismo de *Marketing* está atrelado a um maior grau de instrução e, algumas vezes, até mesmo, de maiores extractos sociais e, nesse sentido, estão propensos a se influenciarem por esta promoção e reforçarem a lealdade de determinada marca.

6.1 CONTRIBUTOS TEÓRICOS

Como contributo esperado, conforme descrito na etapa de Justificação e Relevância do tema, nesta investigação, procuramos abordar a temática do vinho do Porto quanto à temática de Autenticidade de Marca. Apesar de ser este um produto de grande importância na história de Portugal e de expressiva representatividade econômica, boa parte da literatura evidencia a importância deste produto para ampliação das vantagens competitivas do país. As abordagens na temática de *Marketing* fazem

maior referência aos aspectos dos rótulos das embalagens, do que propriamente às marcas.

Nesse sentido, relacionar este emblemático produto ao tema de Autenticidade de Marca, assunto este relativamente novo no ambiente de *Marketing*, possibilita, por si só, uma contribuição significativa. Outro grande contributo realizado por esta investigação foi promover a atualização dos dados relativamente à história do vinho do Porto. A obra de referência realizada por Martins (1990) apresentava o panorama histórico e econômico com estatísticas até o ano de 1988, isto é, este estudo, com apoio dos dados disponibilizadas pelo IVDP, consolidou quase três décadas de informações.

Acreditamos que o modelo conceptual proposto poderá ser utilizado futuramente para outros estudos, tais como os voltados para outros vinhos portugueses, tendo em vista a reputação nacional que têm conquistado no mercado internacional (seja os próprios vinhos do Douro, como também os produzidos em outras regiões, como de Setúbal, Bairrada entre outros).

Para além disso, a existência em Portugal de outros produtos possuidores de atributos de autenticidade, como azeite, queijos, produtos em louça etc., também favorece a possibilidade de se aplicar a base deste modelo.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Como anteriormente citado, a despeito dos quase três séculos de história, são poucos os estudos que abordam a temática das marcas do vinho do Porto. Boa parte desses estudos evidenciam a importância deste produto para ampliação das vantagens competitivas do país. As abordagens na temática de *Marketing* fazem maior referência aos aspectos dos rótulos das embalagens, do que propriamente às marcas. Em nossa investigação, utilizamos o conceito de Notoriedade *Top-of-mind* (TOMA – *Top-of-mind awareness*), definida como “a primeira marca que vem à mente do inquirido quando questionado sobre determinada categoria de produto.” (HAKALA; SVENSSON; VINCZE, 2012, p. 442). A despeito de existirem diversas

publicações que realizam estes estudos, apenas a Revista “Marcas que Marcam” direciona suas análises para o mercado dos vinhos do Porto. Nessa investigação, foram apuradas 27 marcas distintas de Vinho do Porto, em que foi apresentada uma listagem com as 10 marcas mais citadas, ordenadas por sua maior frequência. Apesar de muitos dos inquiridos fornecerem corretamente uma resposta adequada a essa pergunta, registramos a ocorrência de 61 indicações que não representam marcas de vinho do Porto (23,4% do total). Grande parte dessas menções (36 indicações, 13,8% do total) foram agrupadas como “Vinho do Porto”, tendo em vista a indicação literal desta expressão ou os outros apontamentos. Ainda é notória a tradicional imagem associada ao vinho do Porto de quando imperava apenas a embalagem com a indicação do produto em si (“*Port wine*”) e ao ano de colheita por meio do processo de serigrafia diretamente na garrafa. Acreditamos que, a despeito das particularidades de regulação promocional dos vinhos do Porto, esta investigação pode servir de base para que as organizações possam desenvolver suas ações publicitárias de forma a evidenciar seus atributos de Autenticidade de Marca.

PORT WINE: BRAND AUTHENTICITY AS A PROMOTER FOR BRAND EQUITY

ABSTRACT

This investigation aims at examining the role of brand authenticity as applied to one of the most important product of Portugal's economy, Port wine. Direct observation was employed as a technique. The research is based on data collected through a structured online questionnaire, in which 261 adults were surveyed. The article examines the relationship between brand authenticity, selected marketing mix elements and the creation of brand equity, according the model of Yoo, Donthu & Lee (2000). To address this issue, the study aims at understanding the role that consumer authenticity perception, as well

as its interaction with marketing strategies as perceived by consumers, might play in the formation of brand equity. Findings clearly indicate that the perception a consumer has regarding the authenticity of a brand is a critical determinant of dimensions of brand equity, and that brand equity has a significant impact on positive word-of-mouth. Findings of the present study would provide managers with a better understanding of the important role that authenticity plays in the formation of brand equity. The practical implications for better managing brand authenticity are also provided, as well as suggestions for suitable application of this study to other Portuguese products of relevance.

Keywords: Brands. Brand Authenticity. Port Wine. Brand Equity

EL VINO DEL PORTO: LA AUTENTICIDAD DE LA MARCA COMO PROMOTORA DE LA EQUIDAD DE LA MARCA

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo examinar el papel de la autenticidad de la marca aplicada a uno de los productos más importantes en la economía de Portugal, el vino del Porto. Se utilizó la observación directa extensiva como técnica. La investigación tiene por base datos colectados por medio de un cuestionario estructurado, contestado en línea por 261 adultos. El artículo examina la relación entre la autenticidad de la marca, elementos mixtos de marketing seleccionados y la creación de la equidad de la marca, de acuerdo con el modelo de Yoo, Donthu & Lee (2000). Para abordar este tema, el estudio tiene por objetivo comprender el papel que la percepción por el consumidor de la autenticidad de la marca, así como su interacción con las estrategias de marketing como percibidas por los consumidores, puede tener en la formación de la equidad de la marca. Los resultados claramente indican que la percepción que tiene un consumidor a respecto de la autenticidad

de una marca es un determinante crítico de dimensiones de la equidad de la marca, y que la equidad de la marca tiene impacto significativo en boca a boca. Los resultados de la presente investigación aportarían a los gerentes mejor comprensión del papel importante que la autenticidad tiene en la formación de la equidad de la marca. También las implicaciones prácticas para mejor administrar la autenticidad de la marca son provistas, así como sugerencias para la aplicación adecuada de ese estudio a otros productos portugueses de relevancia.

Palabras-clave: Marcas. Autenticidad de la Marca. Vino del Porto. Equidad de la Marca.

LE VIN DE PORTO: L'AUTHEICITE DE MARQUE COMME PROMOTRICE DE L'EQUITE DE MARQUE

RESUME

Cette recherche a comme objectif de déterminer quel est le rôle de l'authenticité de marque appliquée à un des produits les plus importants dans l'économie du Portugal, le vin de Porto. Nous avons utilisé l'observation directe comme technique. La recherche est basée sur des données récoltées à travers un questionnaire structuré, répondu en ligne par 261 adultes. L'article évalue la relation entre l'authenticité de marque, des éléments mixtes de marketing sélectionnés et la création de l'équité de marque, selon le modèle de Yoo, Donthu & Lee (2000). Pour aborder ce thème, l'étude a pour objectif de comprendre le rôle que la perception que le consommateur a de la marque, ainsi que son interaction avec les stratégies de marketing telles comme il les perçoit, peut avoir dans la formation de l'équité de marque. Les résultats indiquent clairement que la perception qu'un consommateur a à propos de l'authenticité d'une marque est un déterminant dans des dimensions de l'équité de la marque, et que l'équité de marque a un impact significatif sur le bouche à l'oreille. Les résultats de

cette recherche apporterait aux gérants une meilleure compréhension du rôle important que l'authenticité a dans la formation de l'équité de marque. Aussi les implications pratiques pour mieux administrer l'authenticité de la marque sont présentées, ainsi que des suggestions pour une application adéquate de cette recherche à d'autres produits portugais de pertinence.

Mots-clés: Marques. Authenticité de marque. Vin de Porto. Équité de marque.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.
- ABIMBOLA, T.; KOCAK, A. Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations: A resources-based perspective. **Qualitative Market Research: An International Journal**, United Kingdom, v. 10, n. 4, p. 416-430, 2007.
- ALBERT, N.; MERUNKA, D.; VALETTE-FLORENCE, P. When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. **Journal of Business research**, Netherlands, v. 61, p. 1062-1075, 2008.
- ALLEN, T.; SIMMONS, J. Visual and verbal identity. In: CLIFTON, R.; SIMMONS, J. (Org.). **Brands and branding**. Londres: The Economist in association with Profile Books, 2003. p. 113-126.
- BATRA, R.; AHUVIA, A.; BAGOZZI, R. P. Brand Love. **Journal of Marketing**, United States, v. 76, n. 2, p. 1-16, 2012.
- BEVERLAND, M. B. Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. **Journal of Management Studies**, United Kingdom, v. 42, n. 5, p. 1003-1029, 2005.
- BEVERLAND, M. B.; FARRELLY, F. J. The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 36, n. 5, p. 838-856, 2010.
- BRUHN, M. et al. Brand authenticity: Towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement. **Advances in Consumer Research**, United States, v. 40, p. 567-576, 2012.
- BUTTLE, F. A. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. **Journal of Strategic Marketing**, United Kingdom, v. 6, n. 3, p. 241-254, 1998.
- CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. **Marketing Letters**, Netherlands, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006.
- CHRISTODOULIDES, G.; CHERNATONY, L. de. Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: a literature review. **International journal of research in marketing**, Netherlands, v. 52, n. 1, p. 43-66, 2010.
- DIOGO, João. **Marcating: gestão estratégica da marca**. Lisboa: Paulus Editora, 2008.
- ERDEM, T.; SWAIT, J. Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 31, n. 1, p. 191-198, 2004.
- EGGERS, F. et al. The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. **Journal of World Business**, United Kingdom, v. 48, n. 3, p. 340-348, 2013.
- FRAZIER, G. L.; LASSAR, W. M. Determinants of Distribution Intensity. **Journal of Marketing**, United States, v. 60, n. 4, p. 39, 1996.
- FRITZ, K.; SCHOENMUELLER, V.; BRUHN, M. Authenticity in branding—exploring antecedents and consequences of brand authenticity. **European Journal of Marketing**,

v. 51, n. 2, p. 324-348, 2017.

HAKALA, U.; SVENSSON, J.; VINCZE, Z. Consumer based brand equity and top of mind awareness: a cross country analysis. **Journal of Product & Brand Management**, United Kingdom, v. 21, n. 6, p. 439-451, 2012.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 4th ed. United Kingdom: Pearson Education, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14th ed. United States: Prentice Hall, 2012.

LU, A. C. C.; GURSOY, D.; LU, C. Y. Authenticity perceptions, brand equity and brand choice intention: the case of ethnic restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, United Kingdom, v. 50, p. 36-45, 2015.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. 2. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumbe, 2014.

MARTINS, C. A. **Memória do Vinho do Porto**. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, 1990.

MAXIAN, W. et al. Brand love is in the heart: Physiological responding to advertised brands. **Psychology & Marketing**, United States, v. 30, p. 469-478, 2013.

MORHART, F. et al. Brand authenticity: an integrative framework and measurement scale. **Journal of Consumer Psychology**, United states, v. 25, n. 2, p. 200-218, 2014.

MOULARD, J. G.; RAGGIO, R. D.; FOLSE, J. A.G. Brand Authenticity: Testing the Antecedents and Outcomes of Brand Management's Passion for its Products. **Psychology &**

Marketing, v. 33, n. 6, p. 421-436, 2016.

OBERMILLER, C.; SPANGENBERG, E. R. Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. **Journal of consumer psychology**, v. 7, n. 2, p. 159-186, 1998.

PARK, C. W. et al. Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. **Journal of Marketing**, United States, v. 74, n. 6, p. 1-17, 2010.

ROSE, R. L.; WOOD, S. L. Paradox and the Consumption of Authenticity through Reality Television. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 32, n. 2, p. 284-296, 2005.

SEETHARAMAN, A. et al. A conceptual study on brand valuation. **Journal of product & brand Management**, United Kingdom, v.10, p. 243-256, 2001.

SUNG, Y.; KIM, J. Effects of brand personality on brand trust and brand affect. **Psychology & Marketing**, United States, v. 27, n. 7, p. 639-661, 2010.

URDE, M.; GREYSER, S. A.; BALMER, J. M. T. Corporate Brands with a Heritage. **Journal of Brand Management**, United Kingdom, v. 15, n. 1, p. 4-19, 2007.

YOO, B.; DONTHU, N.; LEE, S. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

ARTIGOS

PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* BASEADO NA RELAÇÃO INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTÃO E *DESIGN*

RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de um estudo exploratório e bibliográfico sobre a relação interdisciplinar entre a gestão e o design, com escopo centrado no fortalecimento da análise empresarial. A questão que norteou o desenvolvimento do trabalho foi: como a relação interdisciplinar entre gestão e *design* pode proporcionar eficiência no processo de diagnóstico organizacional? A partir desta problemática, o objetivo foi oferecer um *framework* baseado na convergência entre os conceitos e as técnicas de gestão e *design*. Espera-se, com efeito, contribuir com inovações em relação à metodologia de diagnóstico organizacional para pragmatizar, qualificar e fortalecer a tomada de decisão nas empresas. A originalidade situa-se na relação interdisciplinar entre gestão e *design*, a partir da promoção da convergência de conceitos, métodos e ferramentas articulados no *framework*, objeto deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão. *Design*. Diagnóstico Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Diversos aspectos da conjuntura político-econômica, das inovações tecnológicas e de forças competitivas do mercado exercem influência no desempenho das organizações. A dinâmica desses fatores intervém na gestão e estabelecem condições que afetam a performance dos negócios. Esses aspectos requerem atenção para que sejam analisados e considerados nas atividades gerenciais e no desenvolvimento da eficiência operacional e eficácia mercadológica.

No processo de definição de estratégias, é essencial o domínio do conhecimento sobre o negócio da empresa, sobre seus recursos e em relação ao ambiente institucional e operacional que a envolvem (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Decorrem das atividades de gestão, visão sistêmica do contexto empresarial e percepção das condições setoriais do ramo de atuação (MINTZBERG, 2010). São definidas com base em análises que devem “basear-se em informações sobre mercados, clientes e não clientes; sobre tecnologia no próprio setor e em outros; sobre as finanças mundiais;

Adriano Wagner
adrianowagner76@yahoo.com.br
Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Instituto Federal Farroupilha - IFFar Campus Santa Rosa/RS.

Eugenio Andrés Díaz Merino
eugenio.merino@ufsc.br
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da UFSC.

e sobre a economia mundial em transformação” (DRUCKER, 2004, p. 50), de modo a sustentar e/ou galgar vantagem competitiva.

Para tanto, a gestão exerce papel fundamental e necessita utilizar modelos de referência, técnicas e ferramentas que possibilitem a efetividade do trabalho, que envolve tomadas de decisão, e que são decorrentes de análises realizadas com base no uso de instrumentos e métodos de levantamento, tabulação e exploração de dados e informações acerca do contexto empresarial. Um processo decisório bem conduzido possibilita maior assertividade e bons níveis de desempenho em relação à competitividade e à diferenciação. Existe, portanto, o desafio permanente do monitoramento da conjuntura organizacional. Para tal, são necessários processos eficientes de coleta de dados e análise de informações que demonstrem as condições do desempenho econômico, mercadológico, gerencial e operacional.

A gestão é uma das áreas do conhecimento tradicional que se destaca nos estudos sobre aspectos que permeiam as atividades de análise organizacional e gestão estratégica. Estabelece modelos, ferramentas e técnicas que proporcionem maior efetividade nestas práticas. No entanto, Romeiro Filho et al. (2009) ressaltam que o contexto competitivo atual cunhou um novo padrão produtivo e destacam o design como importante área que exerce papel fundamental na competitividade empresarial. O *design*, desse modo, emerge como área estratégica que realiza estudos com o objetivo de desenvolver melhorias nas atividades de gestão e “rapidamente deixa de conceber apenas produtos de uso doméstico e passa a incluir processos, sistemas e organizações” (NEUMEIER 2010, p. 13). O autor argumenta que as empresas necessitam ser tão rápidas e flexíveis quanto inovadoras e que uma mentalidade orientada pelo *design* proporciona a habilidade de mobilizar um grande leque de soluções para situações e problemas que se apresentam diante de cenários dinâmicos e turbulentos.

Este artigo descreve um estudo teórico-conceitual que propõe um *framework* de pro-

cesso de diagnóstico organizacional. A questão de pesquisa que norteou o trabalho foi: como a relação interdisciplinar entre gestão e *design* pode proporcionar eficiência no processo de diagnóstico organizacional? À vista disso, o objetivo foi a proposição de um *framework* baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e design.

As atividades de gestão exercem papel fundamental e necessitam de modelos, técnicas e ferramentas para tornar seu trabalho eficiente e eficaz. Envolvem tomada de decisão, e decisões bem pautadas, decorrem de análises que requerem conhecimento, métodos e ferramentas que possibilitem assertividade para que os bons níveis de desempenho em relação à competitividade e diferenciação sejam atingidos. Nesta direção, o *design* pode contribuir com conhecimentos e instrumentos que possibilitem qualificar o gerenciamento das organizações. A conjugação dos esforços entre a gestão e o *design* convergem no sentido de disponibilizar condições mais apuradas para o processamento de informações, análise contextual e desenvolvimento de melhorias nas decisões, estrutura, processos e execução das operações das empresas.

A originalidade e a contribuição deste trabalho residem no fomento de estudos e inovações em relação a modelos e metodologias de diagnóstico organizacional que pragmatizem, qualifiquem e fortaleçam o processo decisório empresarial. O ineditismo do estudo situa-se na relação interdisciplinar entre *design* e gestão que promove a convergência de conceitos, métodos e ferramentas para a proposição do *framework*, objeto deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO E DESIGN

Desde os primórdios das organizações empresariais, o objetivo dos gestores é conquistar e manter clientes e primar pela sustentabilidade e competitividade no mercado. De acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002), a competitividade organizacional está

ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para se alcançarem os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade.

Para Kim e Mauborgne (2005), não existem organizações excelentes para sempre e enfatizam a importância da construção de elevados graus de confiança e de comprometimento pelo constante reconhecimento do intelectual e emocional na gestão. Desse modo, a consolidação de um futuro exitoso passa pela convergência e sinergia de múltiplos conhecimentos que formam as habilidades e competências das organizações.

A gestão e o *design* são exemplos de áreas que perfilam conhecimentos e habilidades essenciais para que tal condição ocorra. Na convergência entre as áreas, Liedtka e Mintzberg (2006), ressaltam o potencial que o *design* tem para os negócios, pois qualificam as atividades de concepção de produtos, das operações envolvidas nos negócios e das estratégias competitivas, a partir da observação e do uso de ferramentas que lhe são inerentes.

Percebe-se que o *design* está presente na gestão quando são cruzadas as referências sobre *design* e os aspectos que caracterizam a prática da administração. Oliveira (2008) frisa que as principais características que devem ser consideradas nos estudos e prática da gestão são as condições de que: é caracterizada como um processo dinâmico e social; é um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, ideias e aprendizados; possui caráter ativo, criativo e complexo; é coordenada, abrangente e interativa e carrega os preceitos de atividade inexata e intangível, mas perfeitamente avaliável.

As características apresentadas sobre gestão apontam para a propriedade prática e interativa que o *design* possibilita. Nesse ponto, Martins e Merino (2011, p. 13), destacam a gestão de *design* (área específica do *design*), pelo fato de ser “um conjunto de técnicas de gestão dirigidos a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do *design* como instrumento de sua estratégia empresarial.”

Para Neumeier (2010, p. 21) “uma mentalidade focada no *design* confere a habilidade de mobilizar o mais amplo leque de soluções para os problemas capciosos com que se deparam sua empresa, seu setor e seu mundo.”

Gimeno (2000, p.19) afirma que “o *design* é basicamente um instrumento de competitividade para a empresa.” Para o autor, as empresas podem utilizá-lo para inovar e se especializar, agregando valor a seus produtos e à própria empresa, fazendo frente à crescente concorrência e competência de um mercado cada vez mais globalizado. Chiva e Alegre (2009), em seu estudo sobre investimentos em *design* e a relação com a performance empresarial, destacam os efeitos positivos sobre o desempenho da empresa e a importância em investir-se em suas diferentes possibilidades de atuação.

Kootstra (2009) expõe que o gerenciamento do *design*, a partir de processos eficazes, tem efeito positivo nos negócios e as empresas tendem a ser mais inovadoras e rentáveis. Bürdek (2010) destaca o *design* como um ato cerebral, pois é uma atividade agregada ao conceito de criatividade, senso de inovação e invenção atrelada à fantasia cerebral. Assim, considera-se evidente que o *design* é um catalisador de mudanças, pois pode “influenciar comportamentos, transformar problemas em oportunidades e converter rotinas e procedimentos em processos criativos singulares que agreguem valor.” (BEST, 2012, p. 40). Segundo a autora, é um processo interativo, de avaliações e investigações criativas que depuram cada condição com o objetivo de alcançar soluções eficazes. Ao *designer* cabe “identificar maneiras de agregar ou criar valor tanto no âmbito dos sistemas produto-serviço quanto das próprias organizações.” (BEST, 2012, p. 174).

Neste mister, Fraser (2012, p. 13) afirma que a aplicação do *design* no ambiente da gestão das organizações é uma plataforma para a inovação e crescimento dos negócios, pois “ajuda a definir claramente como concentrar esforços da empresa e efetivamente ativar uma nova visão, aplicando a mesma engenhosidade e rigor utilizados para encontrar uma solução

inovadora” no desenvolvimento de estratégias e ações para a competitividade, diferenciação e sustentabilidade das organizações.

A afinidade entre a gestão e o *design* é importante para a construção da competitividade no mercado de atuação. Wong, Lam e Chan (2009) fazem a convergência entre *design* e gestão ficar mais explícita, na medida em que apresentam um estudo em que utilizam a gestão para qualificar o processo de *design* nas empresas. O objetivo do estudo foi utilizar o BSC (*Balanced Scorecard*) para definir objetivos e metas de desempenho em projetos de *design*, bem como utilizar métricas para a avaliação da performance, com o intuito de qualificar o trabalho e direcionar os esforços para a vantagem competitiva das organizações.

Liedtka e Mintzberg (2006) expõem que o *design* não é uma metáfora para a gestão, mas a própria essência dela, pois exige a combinação de conhecimentos, competências e ideias para a concepção de adaptações e inovações, aplicáveis a produtos, processos e negócios como um todo. Os estudos de Yair, Press e Tomes (2001) também enfatizaram essas considerações. Em seu trabalho, descrevem a relação entre o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de novos produtos, em que a teoria do *design* promove a aplicação de estilos cognitivos, de habilidades e conhecimentos para a compreensão das relações entre os *designers* e fabricantes. Suas conclusões apontam para o *design* como catalisador da criatividade e integração de conhecimentos e, também, para a necessidade de congruência entre a estratégia organizacional, a estrutura e os recursos disponíveis, de modo que a gestão e o *design* possam exercer seu potencial estratégico.

Mas a questão é: por que a relação entre *design* e estratégias de negócio é algo salutar/importante? Liedtka (2010), entre alguns aspectos, considera o *design* como a essência da estratégia, visto que procura materializar decisões e não as manter no contexto da retórica entre os tomadores de decisão.

Por fim, Margolin (2007), ressalta que o *design* possui condições de contribuir com

o desenvolvimento das empresas, pois possui condições de agregar valor desenvolvendo produtos com alta qualidade e em sintonia com as demandas de mercado. Por conseguinte, é construtivo o alinhamento entre gestão e *design*, pois o contexto socioeconômico é marcado por mudanças, e a convergência dos pressupostos dessas áreas pode levar ao desenvolvimento das organizações na economia local e mundial.

2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O processo de diagnóstico organizacional é um elemento essencial na gestão estratégica. Certo et al. (2005, p. 3) destacam que o gerenciamento estratégico é um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” Barney e Hesterly (2011, p. 4) enfatizam que é o caminho para a redução das incertezas e probabilidade de erros nas decisões, “é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

A sistemática da gestão estratégica proposta pelos autores (Figura 1), projeta um conjunto inicial de decisões para estabelecer a missão e objetivos, que são referências norteadoras sobre o futuro desejado. Após, um coeso processo de diagnósticos, deve ser conduzido, no sentido de identificar e analisar os aspectos internos e externos que influenciam no desempenho das empresas. A partir das referências, inovações ou adaptações nas estratégias e operações, são decididas e implantadas, com prognóstico de obtenção de vantagens competitivas.

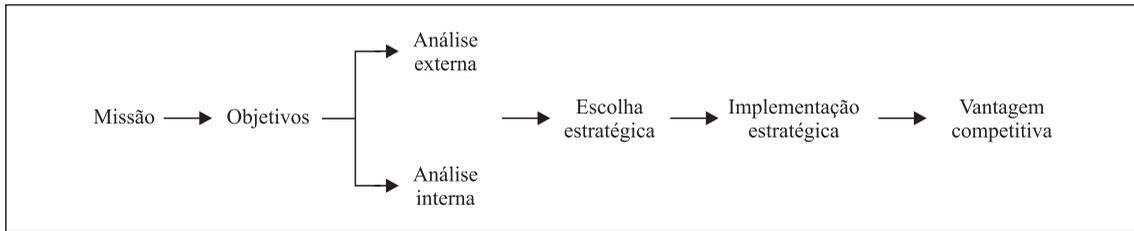


Figura 1 - Processo de gestão estratégica

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4).

Do ponto de vista de Wright, Kroll e Parnell (2009), o gerenciamento estratégico consiste em decisões e ações que permitam assegurar que as empresas formulem e mantenham adaptações benéficas em seu ambiente. Desse modo, os gestores “avaliam suas empresas derivando pontos fortes e fracos”, pois um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é primordial para a viabilidade competitiva das organizações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 25).

Assim, a gestão estratégica está focada em conceitos de negócio que afetam o desempenho da empresa e o desempenho da empresa requer consistência nas estratégias, o que, na visão de Rumelt (2011), carece de um processo meticuloso de diagnóstico, de modo a gerar informações fundamentadas que embasem as decisões sobre ações estratégicas.

Em todo este trabalho, os métodos e procedimentos estruturados de diagnóstico organizacional são essenciais. Informações precisas são necessárias para que a avaliação da conjuntura e do desempenho seja coesa e possibilite um processo decisório eficiente sobre cenários, estratégias, projetos e ações.

Ribeiro (2006) ressalta a importância do levantamento congruente de informações em relação aos fatores organizacionais e de mercado, visto sua implicação na definição de estratégias e mudanças necessárias para sua adequação, com o objetivo de criar vantagens competitivas. Em seu estudo, aborda a identificação de fatores macro ambientais nos quais se destacam os aspectos políticos, econômicos, demográficos e socioculturais. Agregados a esses fatores, estão aspectos da rede de valor

da empresa, em que são apontados elementos sobre a concorrência, clientes e fornecedores.

A literatura aponta que o processo de diagnóstico se centra em apontar referências sobre o desempenho em relação a aspectos externos e internos das organizações. A exploração e a análise requerem concentração para identificar elementos que são oportunidades ou ameaças relativas ao ambiente externo, e pontos fortes e fracos no que tange aos recursos e capacidades do ambiente interno.

Por conseguinte, a importância que o processo de diagnóstico organizacional possui para as empresas está referenciado pela gestão e pelo *design*. Desse modo, com instrumentos diferenciados, sobressalta a convergência de esforços intrínsecos do trabalho de análise (gestão) e exploração (*design*), de modo a qualificar a tomada de decisão em todos os níveis em que é requerida.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, segundo os preceitos de Gil (2010), classifica-se quanto à sua finalidade, como pesquisa básica estratégica. Este tipo de pesquisa está voltado para o desenvolvimento de conhecimentos direcionados a amplas áreas, visando à solução de reconhecidos problemas práticos. Neste estudo, esta condição encontra-se na processualidade das atividades de diagnóstico organizacional, insertas no processo mais amplo de gestão de design, imbuídas na geração sistêmica de informações sobre o conjunto de aspectos que estão entre as fronteiras dos ambientes interno e externo das organizações.

Quanto a seu objetivo, classifica-se como pesquisa exploratória, pois tem como

finalidade proporcionar um conjunto maior de informações sobre o assunto investigado (PRODANOV; FREITAS, 2013) e propõe maior conhecimento sobre o problema com vistas a melhor explicitá-lo (GIL, 2010).

Em relação aos procedimentos para a execução do estudo, foram utilizadas as bases da pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa permite a sistematização de informações que possibilitam a formação de referências e conhecimentos acerca dos temas em pauta. Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que pesquisas desta natureza são realizadas com base nos diferentes materiais já publicados, mas cabe ao pesquisador muita atenção quanto à veracidade das fontes. Gil (2010) destaca que a vantagem deste tipo de pesquisa está no fato de permitir a exploração de uma ampla gama de fenômenos que fundamentarão o aprendizado pretendido.

Os materiais compilados e utilizados na formatação da proposta de modelo de diagnós-

tico organizacional, objeto deste estudo, foram extraídos de livros relacionados ao tema e de artigos pesquisados em bases de dados científicos. Foram pesquisados artigos das bases de dados: *Computers & Applied Sciences Complete* (EBSCO), *Emerald*, *Engineering Village* (compendex), *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. Os nexos de busca foram os termos “*organizational diagnostic/diagnosis*”, “*organizational analysis*”, “*enterprise analysis*”, “*design*” e “*design management*”. A seleção inicial ocorreu a partir da análise dos títulos e palavras-chave e a leitura e análise dos resumos e introduções dos materiais. Após a triagem preliminar, ocorreu o estudo pormenorizado dos textos reunidos. Para a compilação e organização dos materiais, utilizou-se o sistema de gerenciamento e compartilhamento de documentos de pesquisa *Mendeley Desktop*, versão 1.16.3. O desenvolvimento do trabalho seguiu o planejamento descrito no Quadro 1.

| Tarefa | Delineamento |
|--|---|
| Definição do assunto do estudo | Gestão e <i>Design</i> . |
| Delimitação do tema de pesquisa | Relação multidisciplinar entre gestão e <i>design</i> no processo de diagnóstico organizacional. |
| Elaboração da Problemática | Como a relação interdisciplinar entre Gestão e <i>Design</i> pode proporcionar maior eficiência no processo de diagnóstico organizacional? |
| Definição do objetivo da pesquisa | Proposição de um <i>framework</i> para o processo de diagnóstico organizacional baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e <i>design</i> . |
| Estabelecimento da metodologia da pesquisa | Pesquisa Básica Estratégico; Pesquisa Exploratória; Pesquisa Bibliográfica. |
| Estudo do estado da arte | Levantamento e exploração de materiais bibliográficos convergentes com o tema, problema e objetivo do trabalho |
| Descrição do objeto do estudo | Apresentação das referências, estrutura e dinâmica do <i>framework</i> de processo de diagnóstico organizacional. |
| Encaminhamentos finais | Considerações finais sobre a proposta realizadas no estudo realizado. |

Quadro 1 - Planejamento da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores.

O desenvolvimento do estudo seguiu o delineamento realizado, ensejando a proposição de um *framework* estruturado e sustentado por elementos coerentes e coesos, identificados e explorados no estudo bibliográfico. A narrativa do trabalho segue a linha teórica relacional

entre a gestão e o *design*, de forma a garantir propriedade científica em relação ao problema de pesquisa e contribuir com a teoria e prática nas áreas em discussão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM *FRAMEWORK* PARA O PROCESSO

O diagnóstico organizacional gera um dossiê de informações que subsidiam e qualificam a tomada de decisões. O processo de levantamento e análise das informações evidencia problemas e qualidades que são referência sobre oportunidades que podem ser exploradas e diretrizes para a melhoria da eficiência e eficácia das empresas.

O uso de instrumentos e técnicas permite a percepção das condições dos aspectos que exercem influência na gestão e operacionalização das organizações e alimentam o processo decisório estratégico e operacional. O objetivo do *framework* para diagnóstico organizacional doravante apresentado é identificar, sistematizar e avaliar a performance de um conjunto de aspectos que influenciam o desempenho organizacional, sejam eles do âmbito interno, relativo aos recursos e capacidades empresariais, ou externos, voltados para os aspectos macro ambientais e competitivos.

4.1.1 Pressupostos de Referência

A obtenção de níveis de desempenho satisfatórios é fruto do trabalho de planejamento, organização, liderança e controle. Mas estas atividades carecem de articulação dentro de perspectivas mais amplas, de modo que a complexidade gerencial, administrativa e operacional, seja compreendida e gerenciada com afinco. A base é gestão estratégica, cujos princípios estão relacionados à gestão global das organizações e suas relações com as oportunidades e ameaças provindas do ambiente externo e os pontos fortes e vulnerabilidades do ambiente interno das organizações.

Nesse sentido, Liedtka e Mintzberg (2006) destacam o potencial que o *design* tem para os negócios, pois qualificam as atividades

de concepção de produtos, das operações envolvidas nos negócios e das estratégias competitivas. Sua atuação ocorre por meio de “um conjunto de ferramentas, métodos e processos cuidadosamente selecionados” que podem ajudar a transformar pensamentos e a assimilar uma forma inovadora de pensamento e ação em toda a organização (BEST, 2009, p. 98).

A base conceitual da proposição deste trabalho está ancorada em referências de três modelos teóricos que relacionam aspectos de gestão e *design*. A primeira referência é o método que preza pela incorporação do *design* no gerenciamento organizacional, expresso por Martins (2004) e Martins e Merino (2011). Esses trabalhos apresentam o modelo de implementação da gestão de *design* como ferramenta estratégica, de modo a “ajudar a mudança de comportamento na empresa, permitindo-lhe a possibilidade de reinventar e redefinir sua estratégia central para vencer em mercados crescentemente competitivos.” (MARTINS, 2004, p. 158).

A base é a aplicação estratégica do *design* com foco no resultado da sucessão de projetos e operações desenvolvidas pelos vários segmentos do *design*. O modelo põe no centro o cliente interno, primando por ações integradas com as unidades organizacionais da empresa, direcionadas e convergentes a ele. Do mesmo modo, procuram estabelecer uma integração entre todos os setores da empresa (MARTINS; MERINO, 2011).

A segunda referência é o modelo de Fraser (2009, 2012), que destaca que a expansão do pensamento de *design* para toda uma organização pode abrir e potencializar novas oportunidades, definir estratégias de crescimento e promover a evolução dos modelos de negócio para melhor aproveitar oportunidades de mercado. Para tanto, propõe o modelo denominado de Três Marchas do *Design* para Negócios, conforme exposto na Figura 2.

O *Framework* proposto neste estudo incorpora referências mais voltadas para a marcha 1 (Exploração). Segundo os pressupostos desta fase, o objetivo é contextualizar oportu-

tunidades de negócio e articular necessidades que requerem ser atendidas, considerando a profunda compreensão de todos os *stakeholders* envolvidos no sistema em que as organizações estão inseridas. Reporta-se, portanto, ao processo de diagnóstico e, a consistência desta etapa, alimenta o trabalho e entregas das fases 2 (Desenvolvimento de Conceito) e 3 (*Design* estratégico para negócios).

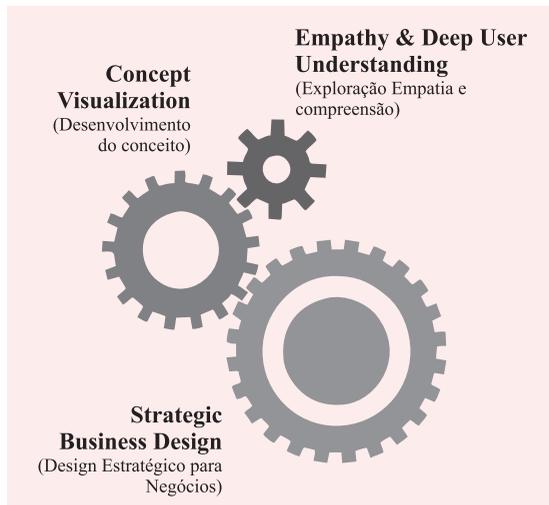


Figura 2 - Modelo três marchas do *Design* de Negócios
Fonte: adaptado de Fraser (2009, 2012).

A terceira referência são os parâmetros do pensamento de *design* para gestores, apre-

sentado por Liedtka e Ogilvie (2012). Segundo esses autores, os gestores executivos procuram métodos e ferramentas que os auxiliem a lidar e gerenciar desafios cada vez mais complexos. A partir desta percepção, propõem um modelo em que sugerem o uso de algumas ferramentas de design para desenvolver a compreensão mais profunda das necessidades dos seus clientes, para posteriormente criar diferenciais que forneçam mais valor ao mercado consumidor. O modelo atua com base em quatro questões e dez ferramentas, conforme ilustrado na Figura 3.

As quatro questões centrais apontadas no modelo possuem papel central no processo de geração de ideias e inovações. A primeira questão (como estamos?), reporta à análise das condições atuais do fenômeno que se pretende explorar, pois todo o sucesso da inovação começa com uma avaliação exata da realidade atual, que poderá ser sistematizada a partir da exploração de dados disponíveis. A segunda questão (o que fazer?), atua na perspectiva puramente imaginativa e criativa, extrapolando e indo além de uma linguagem simplista, tendo como objetivo a proposição de conceitos robustos que possam ser avaliados, criados protótipos e, sendo promissores, seus projetos serem desenvolvidos e implantados.

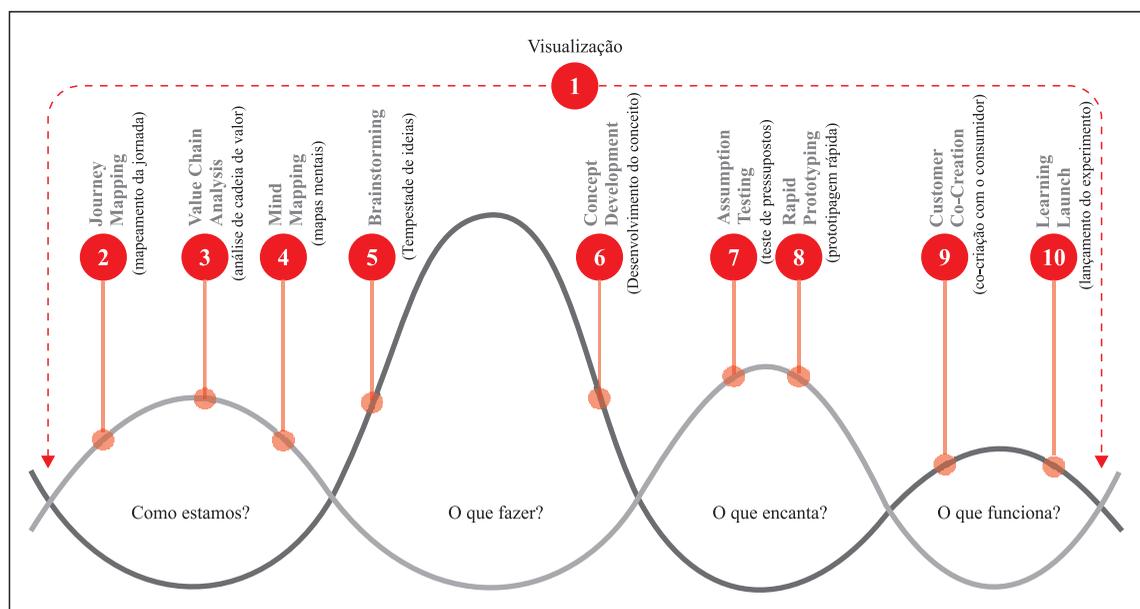


Figura 3 - Modelo de pensamento de *design* para gestores
Fonte: adaptado de Liedtka e Ogilvie (2012, p. 8).

Na terceira questão (o que encanta?), decisões são tomadas. E este processo deve acontecer com base em elementos circunstanciais, com base na interseção de três critérios: i) o querer dos clientes; ii) a capacidade de produção e entrega; e iii) os objetivos da empresa, que são a base para a próxima questão (o que funciona?). Na abordagem da quarta questão, os conceitos com alto potencial de encantamento são entregues ao mercado. Portanto, das opções geradas, decide-se sobre em quais efetivamente investir.

O *framework* ora proposto incorpora referências mais voltadas para a primeira questão central, em que o princípio fundamental é a geração de informações sobre a conjuntura que se pretende explorar.

4.1.2 O Processo de Diagnóstico Organizacional

O *framework* proposto possui base nas referências reunidas no trabalho de pesquisa bibliográfica e exploratória. O escopo do processo de diagnóstico organizacional é: i) procedimentar o mapeamento/caracterização do contexto atual da empresa e suas relações com o ambiente externo; ii) aferir dos níveis de desempenho por meio de indicadores e métricas de análise; e iii) a análise da performance organizacional pela relação entre o grau de desempenho e o potencial de melhoria que os aspectos avaliados possuem.

A dinâmica do processo considera os seguintes aspectos:

- realização do trabalho em equipe, primando pela convergência de conhecimentos multidisciplinares, no qual diferentes especialistas atuam de forma sinérgica;
- promoção do entendimento e descrição do Valor gerado, da Cadeia de Valor e o Sistema de Valor em que a empresa se insere;
- realização do diagnóstico de forma sistêmica, procurando examinar condições nas diferentes fronteiras dos aspectos que interferem no desempenho empresarial;

- produção de subsídios para *feedback* positivo ou de equilíbrio, objetivando o desenvolvimento da competitividade das organizações;
- trabalhar na condição exploração-análise-síntese dos aspectos que interferem na performance empresarial;
- priorizar a apresentação visual dos resultados, dinamizando a visualização das informações e o processo de tomada de decisão;
- evidenciar a relação que se estabelece entre o Grau de Desempenho apurado na mensuração dos indicadores definidos e o potencial de melhoria que cada item possui as saídas do processo de diagnóstico são parâmetros para prognósticos que amparam o processo de tomada de decisão em relação às inovações estratégicas, tecnológicas e operacionais nas organizações.

Conforme exposto na Figura 4, o *framework* está organizado em quatro fases, dobrado de forma linear e interligado.



Figura 4 - Estrutura geral do *framework* de processo de diagnóstico organizacional

Fonte: elaborado pelos autores.

4.1.2.1 Fase 1: Caracterização do Sistema de Valor

A primeira fase tem como objetivo compreender o contexto empresarial e os aspectos que influenciam na competitividade das organizações. Possui caráter conjuntural. As questões norteadoras são: i) Como está organizada a cadeia de valor da empresa?; ii) Qual o mapa do sistema de valor dos negócios no qual compete?; e iii) Quais os aspectos macroambientais e competitivos que impactam nas atividades da empresa? Os subsídios nesta etapa levantados serão recursos que vão embasar as análises seguintes.

O desdobramento desta fase é operacionalizado por meio da construção do Sistema e da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985, 1992, 2009). Ao propor esta técnica, ressalta que as organizações são a associação de atividades que são executadas para projetar, produzir, vender e entregar produtos ou serviços a seus compradores. A Cadeia de Valor atua como um instrumento que permite desagregar “uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” (PORTER, 1992, p. 31).

No que tange ao Valor, Ito et al. (2012, p. 292) destacam que está associado às dimensões internas e externas da organização, pois está voltado para a satisfação das necessidades dos consumidores “em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.”

Para Porter (1992, p. 33), o desenvolvimento da vantagem competitiva não depende só da cadeia de valores, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema geral de valores. Isso significa mapear a conjuntura geral em que a empresa atua, pois, “as atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e às outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores.”

Também nesta fase, a realização do trabalho de Análise do Macroambiente é determinante. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 47), as empresas existem dentro de um com-

plexo de forças ambientais. “Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais” que são dinâmicas e apresentam oportunidades e ameaças. Tavares (2000) ressalta que a identificação e análise destes elementos permite às organizações o aprimoramento de sua capacidade de interação com o ambiente, melhorando a perspectiva de sobrevivência e desenvolvimento. A literatura que versa sobre o gerenciamento estratégico das organizações aponta para a importância deste tipo de análise, como Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008); Barney e Hesterly (2011) e Johnson, Scholes e Whittington (2011).

4.1.2.2 Fase 2: Composição dos Indicadores de Desempenho

A segunda fase tem por finalidade a definição de um conjunto de indicadores que possibilite a avaliação do desempenho da empresa. Nesta fase são levantados subsídios que referenciam aspectos que impactam na atuação empresarial. As questões que orientam esta fase do processo são: i) o que interfere e determina o desempenho da organização?; e ii) quais indicadores utilizar para avaliar o Grau de Desempenho? As respostas a estas indagações procuram identificar elementos que possibilitem compreender aspectos externos que exercem influência na estrutura e atuação da empresa, e fatores internos que determinam sua performance operacional.

No trabalho de distinguir estes aspectos, a identificação de Requisitos de Desempenho possibilita apontar referências que requerem avaliação, com objetivo de verificar o funcionamento e os resultados que são gerados. Os requisitos são condições e exigências necessárias para se concretize algo ou se atinja necessidades e expectativas. Já o desempenho está relacionado ao rendimento em relação à conjuntura e expectativas. Martins e Costa Neto (1998) destacam que aferir o desempenho deve algo realizado para diagnosticar, oferecendo informações para melhorias na gestão das organizações. Silva e Lima (2015, p. 171) salientam

que este trabalho aponta para os aspectos que carecem de atenção por não estarem bem estruturados, “fazendo com que a empresa cuide primordialmente desses pontos, utilizando novas estratégias e abrangendo o relacionamento dentro da empresa, fazendo com que haja maior análise organizacional.”

Este tipo de análise é possível a partir do estabelecimento de indicadores para aferição dos níveis de desempenho. De acordo com Ferreira et al. (2008, p. 303) a utilização de indicadores de desempenho oferece mecanismos que geram visibilidade em sobre o desempenho “e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado.” Portanto, servem para informar sobre os vetores que determinam as condições atuais e futuras. A articulação entre os resultados almejados e os resultados aferidos possibilita a canalização de esforços na exploração dos pontos positivos e desenvolvimento de táticas e melhorias para mudar as condições dos aspectos negativos.

4.1.2.3 Fase 3: Aferição do Desempenho

A aferição tem por finalidade mensurar as condições de desempenho da organização, com base nos aspectos que foram levantados e os indicadores definidos na Fase 2. As questões que guiam esta fase são: i) quais as métricas de referência para avaliação do desempenho?; e ii) como está o grau de desempenho dos aspectos que exercem influência na performance da organização?

O princípio básico desta fase é levantar de forma metódica o que efetivamente são fortalezas e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em seu contexto de operações e atuação. Para isso, o modelo denominado Modelo CDS (Competitividade - Diferenciação - Sustentabilidade), baseado nos princípios da gestão de design, proposto por Merino, Gontijo e Merino (2012), é uma ferramenta que possibilita a geração de um amplo diagnóstico que culmina em um extrato de indicadores para as avaliações quantitativa e qualitativa do desempenho do conjunto de indicadores definidos na fase 2 do *framework*.

Para cada indicador são definidas métricas que são parâmetros utilizados como de referência na verificação de desempenho. Os indicadores são mensurados por meio da escala Likert, variando entre 1 e 5, apenas com números inteiros. Segundo a escala, o valor (1) corresponde a um impacto negativo, ou seja, o indicador expõe uma fragilidade, o valor numérico (3) é considerado neutro e o valor numérico (5) indica uma potencialidade. Os números (2 e 4) são intermediários. Para facilitar a visualização quanto ao valor atribuído ao indicador ou dimensão, uma escala de cor gradual é relacionada aos valores. A concepção do Modelo está representada na Figura 5.

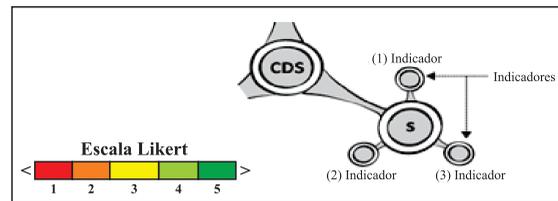


Figura 5 - Visualização do modelo CDS (caso genérico)
Fonte: acervo do NGD - Núcleo de Gestão de *Design*.

Após a aplicação das métricas com base no desempenho aferido, o modelo incorpora uma cor para cada indicador, segundo a escala cromática. A combinação dos elementos visuais (dimensões, indicadores e cores), mostra-se importante no modelo CDS, principalmente por possibilitar um processo mais rápido e coeso de tomada de decisões. Tais elementos, quando combinados, possibilitam o entendimento do quadro global e com uma rápida visualização é possível compreender a situação atual. Os pressupostos para a aplicação dos modelos estão referenciados nos estudos de Merino, Gontijo e Merino (2012), Piazza, Teixeira e Merino (2012); Garcia (2013).

4.1.2.4 Fase 4: Análise de Performance

A última fase do processo objetiva gerar um arcabouço de informações que sistematizam e revelam a performance da organização. A análise da performance indica a relação entre o grau de desempenho aferido pelos indicadores e o

potencial de melhoria que cada aspecto avaliado possui. As perguntas que guiam a última fase são: i) qual o potencial de melhoria que cada aspecto sob avaliação possui?; ii) como está a relação entre o grau de desempenho aferido e o potencial de melhoria exposto para cada aspecto avaliado?; e iii) quais os aspectos que de carecem maior atenção estratégica e operacional?

O que possibilita esta avaliação é a geração dos Mapas Cromáticos de Análise. A plotagem destes mapas é realizada tomando por base a construção de gráfico de dispersão, baseado nas variáveis: Grau de Desempenho e Nível Potencial de Melhoria. Este formato de análise foi inicialmente utilizado na matriz *GE-McKinsey Nine-Box Matrix* no início da década de 1970. A matriz foi desenvolvida para uma abordagem sistemática de tomada de decisão sobre investimentos (GHEMAWAT, 2002; MCKINSEY&COMPANY, 2008).

Ghemawat (2002) se refere à matriz como uma forma de estabelecer os pontos de referência em relação ao potencial desempenho com base no desempenho real aferido. A associação é estabelecida, tanto no eixo horizontal quanto vertical, na escala: alta – média – baixa. O prognóstico de estratégias e ações é estabelecido de acordo com os as características que cada área da matriz reporta. Nos mapas cro-

máticos sugeridos, a análise da performance é favorecida pela utilização da escala cromática: Verde escuro – Verde claro – Amarelo – Laranja – Vermelho, conforme exposto na Figura 6. Cada cor representa um setor do mapa. Cada quadrante indica as características do aspecto aferido, conforme o Quadro 2.

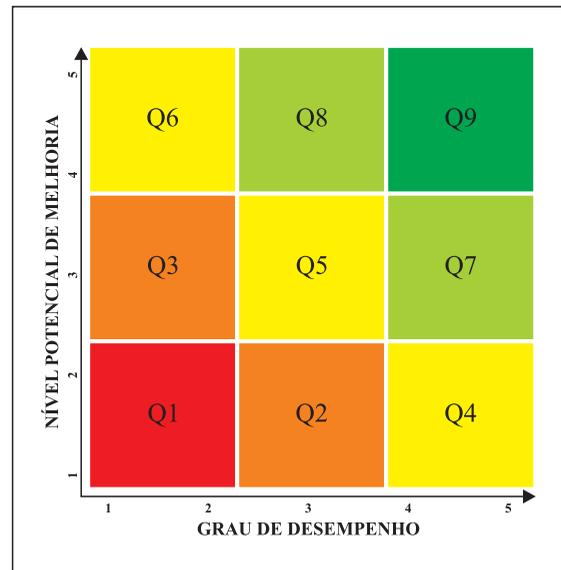


Figura 6 - Mapa Cromático de Análise (referência genérica)

Fonte: adaptado de McKinsey&Company (2008) e Jurevicius (2014).

| QUAD. | GD | NPM | INTERPRETAÇÃO |
|-------|-------|-------|---|
| Q9 | Alto | Alto | Área que concentra resultados Positivos no GD e condição de Alto NPM, no qual eficiência pode ser explorada como oportunidade para melhoria do desempenho global da empresa. |
| Q8 | Médio | Alto | Área que concentra resultados Medianos no GD, mas que possuem condição de Alto NPM. A eficiência não compromete do desempenho global da empresa, mas pode ser aperfeiçoado. |
| Q7 | Alto | Médio | Área que concentra resultados Positivos no GD, mas que possuem condição Média de NPM. A eficiência é destaque e pode apresentar oportunidades para melhoria do desempenho global da empresa. |
| Q6 | Baixo | Alto | Área que concentra resultados Ruins no GD, mas que possuem condição Alta de NPM, o que representa possibilidades eminentes de avanço e contribuição para desempenho global da empresa. |
| Q5 | Médio | Médio | Área que concentra resultados Médios no GD e na condição do NPM. A definição de projetos e ações deve priorizar a melhoria da eficiência, pois aprimorar os resultados pode contribuir para o fortalecimento do desempenho global da empresa. |

| | | | |
|----|-------|-------|--|
| Q4 | Alto | Baixo | Área que concentra resultado Positivo no GD, mas a condição do NPM é Baixa. Aspectos nesta área contribuem bem para o resultado global da empresa, mesmo sem perspectiva de maior potencial. |
| Q3 | Baixo | Médio | Área que concentra resultados Ruins no GD e condição Média no NPM. Deve ser prioridade a definição e implantação de projetos/ações para melhoria da eficiência, para não ocorrer influência no desempenho global da empresa. |
| Q2 | Médio | Baixo | Área que concentra resultados Médios no GD e Baixa condição no NPM. É salutar definir e implantar projetos e ações para a melhoria da eficiência para melhor contribuição com o desempenho global da empresa. |
| Q1 | Baixo | Baixo | Área que concentra resultados Ruins, cujo prognóstico é de Baixo NPM, o que carece de Projetos e Ações urgentes, pois o resultado pode comprometer o desempenho global da empresa. |

Quadro 2 - Características por área

Fonte: elaborado pelos autores.

A realização do diagnóstico pela processualidade do modelo sugerido possui potencial de entregar aos gestores um conjunto consistente de informações apontadas com rigor e critérios metódicos. Expõe um prognóstico elaborado que potencializa um processo consistente de tomada de decisão sobre políticas, estratégias, projetos e ações com vistas ao desenvolvimento da competitividade das organizações, que permitam executar mudanças ou fortalecer as condições atuais do cenário em diagnóstico.

Metodologias dessa natureza trabalham em prol do bem-estar das organizações, evidenciam pistas que permitem determinar com prontidão a superação de resistências, movendo as organizações em direção da institucionalização da mudança de modo que convirja para a necessidade de adaptação das organizações ao cenário competitivo em que atua (DI POFI, 2002).

Assim, os resultados do uso do modelo proposto fortalecem os princípios que fundamentam o processo de diagnóstico organizacional, tendo por premissa que as informações sobre as condições competitivas e operacionais das organizações são recursos estratégicos na tomada de decisão. Os processos dinâmicos de exploração, sistematização, visualização e interpretação rápida e sistêmica das informações, são capacidades diferenciadas que influenciam na competitividade e na diferenciação das organizações.

Cumpridas as quatro fases do modelo, um conjunto sistêmico de informações e prognósticos estará à disposição dos *stakeholders* interessados. Cada fase produz um compêndio de informações que subsidia a fase seguinte. Essa característica retrata a importância do processo em detrimento do resultado final que será gerado, em consequência do envolvimento com a realidade, por meio do uso de ferramentas e métodos que garantem rigor ao processo.

5 CONCLUSÃO

O grande desafio enfrentado pelos gestores é tornar e manter suas empresas competitivas no buliçoso contexto em que as organizações atuam. Para tanto, são necessárias habilidades que possibilitem acompanhar as mudanças vertiginosas que afetam a empresa, tanto em seu ambiente interno quanto externo.

Nesse sentido, o *framework* para o processo de diagnóstico proposto neste trabalho, a partir da convergência de pressupostos e ferramentas da gestão e do *design*, visa promover a análise sistemática e consistente do cenário e características das organizações, de modo a fortalecer o processo decisório sobre estratégias, projetos e ações futuras, em prol da competitividade das empresas.

A utilização dos pressupostos convergentes entre a gestão e o design representa uma

abordagem estratégica para o gerenciamento das firmas. Pensar o design além da estética e funcionalidade dos produtos representa colocar os pressupostos, as ferramentas e as técnicas para o desenvolvimento e implantação das estratégias competitivas das firmas, de modo a garantir sua sustentabilidade e manutenção no buliçoso cenário social e econômico da atualidade, em consonância com os elementos da gestão eficiente e eficaz dos recursos organizacionais.

Pela utilização do *framework*, espera-se:

- a) propor um modelo que promova a análise do contexto, condições e fatores críticos de sucesso das organizações;
- b) instrumentalizar o modelo proposto para garantir sua eficiência e êxito quanto ao objetivo proposto;
- c) realizar avaliação quantitativa e qualitativa de indicadores de desempenho empresarial, pelo uso de métricas e escalas cromáticas que facilitam o processo decisório;
- d) qualificar o processo decisório a partir da percepção intuitiva e abduziva das zonas mais prementes de ação estratégica e operacional;
- e) formar condições para que organizações se desenvolvam, tonifiquem suas atuais forças competitivas e promovam inovações para gerar vantagens competitivas inovadoras.

Assim, acredita-se que as referências deste estudo propositivo venham a fortalecer os princípios que fundamentam o processo de diagnóstico organizacional, tendo por premissa que as informações sobre as condições competitivas e operacionais das organizações são recursos estratégicos na tomada de decisão dos processos dinâmicos de exploração, sistematização, visualização, interpretação rápida e sistêmica das informações, são capacidades diferenciadas que influenciam na competitividade e diferenciação das organizações.

THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS: A PROPOSAL FOR A FRAMEWORK BASED ON THE INTERDISCIPLINARY RELATION BETWEEN MANAGEMENT AND DESIGN

ABSTRACT

This article presents the results of an exploratory and bibliographical study of the interdisciplinary relationship between management and design, focused on strengthening business analysis. The question that guided the work development was: how can the interdisciplinary relationship between management and design provide efficiency in the organizational diagnosis process? From this issue, the aim was to provide a framework based on the convergence between the concepts and techniques of management and design. We hope, in fact, to contribute to innovation relating to the methodology of organizational diagnostic to systematize, qualify and strengthen decision-making process in companies. The originality of the research lies in the interdisciplinary relationship between management and design, from the promotion of convergence of concepts, methods and tools articulated in the framework, which is the object of this work.

Keywords: Management. Design. Organizational Diagnosis.

PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE *FRAMEWORK* BASADO EN LA RELACIÓN INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTIÓN Y *DESIGN*

RESUMEN

Este artículo presente el resultado de un estudio exploratorio y bibliográfico sobre la relación interdisciplinar entre la gestión y el *design*, con

el objetivo centrado en el fortalecimiento del análisis empresarial. La cuestión que orientó el desarrollo del trabajo fue: ¿cómo la relación interdisciplinar entre gestión y *design* puede proporcionar eficiencia en el proceso de diagnóstico organizacional? A partir de esta problemática, el objetivo fue ofrecer un *framework* basado en la convergencia entre los conceptos y técnicas de gestión y *design*. Se espera, con efecto, contribuir con innovaciones en relación a la metodología de diagnóstico organizacional para tornar más práctico, cualificar y fortalecer la tomada de decisión en las empresas. La originalidad se sitúa en la relación interdisciplinar entre gestión y *design*, a partir de la promoción de la convergencia de conceptos, métodos y herramientas articulados en el *framework*, objeto de este trabajo.

Palabras-clave: Gestión. *Design*. Diagnóstico Organizacional.

LE PROCESSUS DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : UNE PROPOSITION DE *FRAMEWORK* BASÉE SUR LA RELATION INTERDISCIPLINAIRE ENTRE GESTION ET DESIGN

RESUME

Cet article présente le résultat d'une étude exploratoire et bibliographique sur la relation interdisciplinaire entre la gestion et le design, avec l'objectif centré sur le renforcement de l'analyse des affaires. La question qui a guidé le développement du travail a été : comment la relation interdisciplinaire entre la gestion et le design peut fournir de l'efficacité au processus de diagnostic organisationnel ? A partir de cette problématique, l'objectif a été de proposer un *framework* basé sur la convergence entre les concepts et techniques de gestion et design. Nous espérons, en effet, contribuer avec des innovations concernant la méthodologie de diagnostic organisationnel pour rendre pratique, qualifier et renforcer la prise de décisions dans les entreprises. L'originalité du travail est dans

la relation interdisciplinaire entre la gestion et le design, à partir de la promotion de la convergence de concepts, méthodes et outils articulés dans le *framework*, objet de ce travail.

Mots-clés: Gestion. Design. Diagnostic Organisationnel.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEST, K. **Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design**. Lisboa: Diverge Design S.A., 2009.

_____. **Fundamentos de gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BÜRDEK, B. E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Blucher, 2010.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. **Journal of Product Innovation Management**, United Kingdom, v. 26, n. 4, p. 424-440, jul. 2009.

DI POFI, J. A. Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 156-168, abr. 2002

DRUCKER, P. F. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores

de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FRASER, H. M. A. Designing business: new models for success. **Design Management Review**, v. 20, p. 56-65, 2009.

_____. **Design para negócios na prática: como gerar inovações e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GARCIA, L. J. **Gestão de Design para melhoramento competitivo de empresa do setor da maricultura: aplicação do modelo CDS com foco em ergonomia**. [S.l.]: UFSC, 2013.

GHEMAWAT, P. Competition and Business strategy in historical perspective. **Business History Review**, United Kingdom, v. 76, n. 1, p. 37-74, mar. 2002.

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

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JUREVICIUS, O. **GE McKinsey Matrix**. 2014. Disponível em: <<https://www.strategiemanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOOTSTRA, G. L. **The incorporation of design management in today's business practices**. Rotterdam: INHOLLAND University of Applied Sciences, 2009.

LIEDTKA, J. Business strategy and design: can this marriage be saved? **Design Management Review**, v. 21, n. 2, p. 6-11, jun. 2010.

LIEDTKA, J.; MINTZBERG, H. Time for Design. **Design management review**, v. 17, n. 2, p. 10-18, 2006.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. Helping business managers discover their appetite for design thinking. **Design Management Review**, v. 23, n. 1, p. 6-13, mar. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

MARGOLIN, V. Design for development: towards a history. **Design Studies**, United Kingdom, v. 28, n. 2, p. 111-115, 2007.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. DE O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MARTINS, R. F. de F. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2004.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MCKINSEY&COMPANY. **Enduring Ideas: the GE-McKinsey nine-box matrix**. 2008. Dis-

- ponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- MERINO, G.; GONTIJO, L. A.; MERINO, E. A. D. Modelo CDS Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade aplicadas ao design. *In*: MARTINS, R. F. de F.; VAN DER LINDEN, J. C. de S. (Ed.). **Pelos caminhos do design**. Londrina: EDUEL, 2012.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, D. de P. R. DE. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- PIAZZA, G. L.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A. D. Diagnóstico para a valorização da produção a partir do modelo CDS. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGN, ENGENHARIA E GESTÃO PARA A INOVAÇÃO, 2., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2012.
- PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo (RS): Feevale, 2013.
- RIBEIRO, L. de S. **Gestão estratégica, concessão, distribuição de gás canalizado, fatores macro ambientais, alianças estratégicas**. [S.l.]: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.
- ROMEIRO FILHO, E. et al. **Projeto do Produto**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- RUMELT, R. P. **Good strategy, bad strategy**: the difference and why it matters. New York: Crown Business, 2011.
- SILVA, E. H. D. R. da; LIMA, E. P. de. The study of performance indicators from the organizational strategic management approach. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 159-176, set. 2015.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JUNIOR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- WONG, F. W. H.; LAM, P. T. I.; CHAN, E. H. W. Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach. **Design Studies**, United Kingdom, v. 30, n. 4, p. 369-392, 2009.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.
- YAIR, K.; PRESS, M.; TOMES, A. Crafting competitive advantage: Crafts knowledge as a strategic resource. **Design Studies**, United Kingdom, v. 22, n. 4, p. 377-394, 2001.

ARTIGOS

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA COOPERATIVA MÉDICA DO NORTE/NORDESTE BRASILEIRO

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar o estágio da Gestão do Conhecimento (GC) na percepção de gestores e analistas de uma Cooperativa Médica do Norte/Nordeste Brasileiro. O modelo teórico utilizado foi o de Bukowitz e Williams (2002) com definição de variáveis em Brito, Oliveira e Castro (2012). Tratou-se de uma pesquisa qualitativa com modo de investigação no estudo de caso e enfoque descritivo. Os sujeitos da pesquisa foram os 24 gestores e 50 analistas da cooperativa estudada. Os dados foram coletados por meio de questionários e tratados conforme o algoritmo do modelo em planilhas eletrônicas. Os resultados sinalizaram valores superiores aos propostos por Bukowitz e Williams (2002), demonstrando-se pela implantação da GC tanto no nível tático quanto no estratégico na organização estudada. Sendo assim, é possível observar que a organização propicia condições facilitadoras para a criação, o reconhecimento do conhecimento tácito, a disseminação e incorporação do conhecimento às tecnologias e aos produtos; entretanto, a organização não conseguiu consolidar a fase de avaliação, que é o momento em que se define o conhecimento necessário para sua manutenção no futuro.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Cooperativas Médicas. Norte e Nordeste Brasileiro.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um momento histórico de inovação em produtos e serviços, impulsionado pelo uso do conhecimento em tecnologia da informação e da comunicação, o qual contribui para uma maior dinâmica no mercado e resulta no aumento da concorrência. Observa-se assim que as organizações passaram a se comportar como mercados do conhecimento.

O conhecimento tem sido visto como um dos mais importantes recursos das organizações por ser capaz de tornar as ações, no plano interorganizacional (parcerias, pesquisa), intraorganizacional (estrutura organizacional, tecnologias, políticas de gestão), grupal (liderança) e individual (confiança e colaboração), mais inteligentes, efetivas e facilmente compartilhadas e documentadas (LEE,

Lydia Maria Pinto Brito
lydiampbrito@yahoo.com.br
Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora Titular do Programa de Pós - Graduação em Administração da Universidade Potiguar UnP/ RN.

Sérgio Ricardo Vasconcelos Santos
sergiyorvasconcelos@hotmail.com
Mestre em Administração de empresas pela Universidade Potiguar (UnP). Professor do Programa de Pós-Graduação Laureate International Universities.

Walid Abbas El-Aouar
walidbranco@gmail.com
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor titular e Coordenador do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (UnP).

Ahiram Bruni Cartaxo de Castro
brunnicastr@hotmail.com
Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

2017).

Nesse contexto, o modelo de Gestão do Conhecimento se constitui em um conjunto integrado de ações para identificar, capturar, gerenciar e disseminar todo o ativo intelectual de informações de uma organização (PINHEIRO et al., 2016).

Entretanto, para a consolidação desse modelo nas organizações, uma série de desafios deve ser superada, entre eles: a criação de uma cultura organizacional de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento (SEN-GE, 2012; TANG, 2017); a definição de papéis de gestão do conhecimento (trabalhadores do conhecimento – diretores de gestão do conhecimento, analistas da informação, ciberoticiários, mentores, entre outros) viabilizadores da mudança (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2016); o planejamento de espaços organizacionais; a criação de times multidisciplinares de aprendizagem; a consecução de práticas de gestão do conhecimento como comunidades virtuais (LARA et al., 2017); e melhores práticas de GC (PETROVA et al., 2017), entre outros.

Discutir a Gestão do Conhecimento em uma cooperativa médica em uma ambiência de alta competitividade, como é a dos planos de saúde, pode contribuir para despertar o interesse por sua implementação, consolidação e aplicabilidade, por meio da construção de estratégias de melhorias dos serviços prestados aos cooperados e clientes internos e externos e resultados empresariais e sociais. Além disso, a ciência médica evolui, e é necessário que a promoção da saúde esteja em sintonia com as melhores práticas da academia, do mercado e da sociedade.

Nesse sentido, a questão de pesquisa que emerge é: qual o estágio da Gestão do Conhecimento na percepção de gestores e analistas de uma cooperativa médica do Norte e Nordeste brasileiro que implantaram esse modelo?

O objetivo geral do estudo foi analisar o estágio da Gestão do Conhecimento na percepção de gestores e analistas em uma Cooperativa Médica no Norte e Nordeste Brasileiro e os objetivos específicos foram: descrever os fatores determinantes do processo tático para obter,

utilizar, aprender e contribuir com o conhecimento da organização; e verificar, por meio do processo estratégico, como o conhecimento é avaliado, construído e descartado.

Em seguida, tem-se a abordagem teórica do trabalho, o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e discussão dos resultados, e as considerações provisórias.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

Segundo Osinski (2015), a Gestão do Conhecimento ainda é um tema relativamente novo, uma vez que as publicações a respeito começaram a se intensificar somente a partir de 2009. Dessa forma, embora a discussão teórica dos clássicos tenha iniciado na década de 1990, só recentemente as práticas recebem, gradativamente, a atenção de gestores e pesquisadores de diversas áreas, principalmente das Ciências da Informação e da Administração. Sendo, portanto, um tema que está em constante evolução, pois se busca complementar lacunas e desenvolver construtos, em um processo de desenvolvimento, de ampliação do campo de conhecimento – tipo evolutivo (BOXENBAUM; ROULEAU, 2011; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015), e que não para de ser revisado, pois existe espaço de consolidação para os conceitos e pressupostos de aprendizagem em organizações, principalmente para o século XXI, considerado como o século das redes sociais e da informação democratizada.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em meio às crescentes mudanças e dificuldades que as organizações vêm enfrentando, em um cenário de mercado cada vez mais competitivo, a Gestão do Conhecimento tem mostrado excelentes fontes de trabalho antes esquecidas. Nas organizações, fatores como capital intelectual, cultura organizacional, utilização de recursos intangíveis e de novas tecnologias estão aumentando a capacidade de se trabalhar com a crescente complexidade do

mercado, tornando a Gestão do Conhecimento um importante fator estratégico para a sustentabilidade organizacional.

A Gestão do Conhecimento sempre existiu quando, por exemplo, as empresas familiares transferiam o conhecimento a seus descendentes em atividades específicas, bem como os navegadores ensinavam a seus aprendizes, fazendo assim que se evoluísse o conhecimento no desempenho de suas funções. Contudo, não era um processo consciente e formal que se constituía em um modelo teórico, pois somente a partir da década de 1990 é que o conhecimento atingiu maiores proporções de desenvolvimento, e a Gestão do Conhecimento foi-se concebendo como um modelo para a gestão das organizações. Com o advento das tecnologias de informação, principalmente da *internet*, a disseminação do conhecimento entre organizações e indivíduos tem crescido grandemente, pois não existem mais limites geográficos para a interação entre pessoas, organizações e nações (SHEHZAD; KHAN, 2013; Kianto et al., 2014; CHON; BESHARATI, 2014).

Duas proposições tornaram-se muito importantes no pensamento administrativo contemporâneo e dizem respeito ao conhecimento, ou melhor, a sua gestão. A Gestão do Conhecimento é essencial para as organizações atingirem vantagem competitiva. Além de ser uma preocupação central, deve-se tornar uma competência essencial.

Por Gestão do Conhecimento entende-se a destinação de recursos e a doação de técnicas gerenciais na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos, com o objetivo de gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os *stakeholders*, assim entendidos todos os públicos que têm interesses diretos ou indiretos na organização (TERRA, 2005; VIRTANEN, 2013; MAS-SINGHAM, 2014; TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2014).

Bukowitz e Williams (2002) identificam que a Gestão do Conhecimento é um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir da construção de seu capital intelectual. Brito

(2005) complementa afirmando que as organizações baseadas em conhecimento possuem atividades centrais, como concepção, desenvolvimento de políticas e estratégias.

Para Davenport e Prusak (1998); Gonzalez e Martins (2014), as organizações comportam-se como mercados do conhecimento, existindo compradores (as pessoas que buscam o conhecimento para solucionar algum problema), vendedores (aquelas que possuem reputação no mercado interno por terem conhecimento substancial sobre o processo ou assunto) e as intermediárias (pessoas que realizam as conexões entre compradores e vendedores).

O modelo de avaliação da Gestão do Conhecimento proposto Bukowitz e Williams (2002) segue dois cursos de atividades estruturadas que ocorrem simultaneamente dentro das organizações, que são: o processo tático - que se refere à utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado - e o processo estratégico, focado mais em longo prazo para combinar o intelectual com as exigências estratégicas.

| Processo Tático | |
|-----------------------------|---|
| Obtenção | Etapa na qual as pessoas procuram informações para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e serviços novos; |
| Utilização | Fase em que se utiliza a informação para criar soluções inovadoras, estimulando a criatividade dentro da organização; |
| Aprendizagem | Estágio caracterizado por compreender o modo como se adquirem novos conhecimentos; |
| Contribuição | Fase relativa à participação do indivíduo junto à organização, quando concede seu conhecimento para compor o conhecimento organizacional. |
| Processo Estratégico | |
| Avaliação | Momento em que a organização define o conhecimento necessário para sua missão e mapeia o capital intelectual, projetando as necessidades futuras de conhecimento. |
| Construção | Etapa relativa à elaboração e manutenção do conhecimento que agrega valor ao negócio da organização. |
| Descarte | Fase relativa ao abandono do conhecimento que não agrega mais valor ao negócio ou se distancia do core business da organização. |

Quadro 1 - Processos da Gestão do Conhecimento

Fonte: adaptado de Galvão (2012).

Os dois processos são integrados e buscam a manutenção das organizações no mercado por meio do capital intelectual que reside nas pessoas/trabalhadores.

2.2 CAPITAL INTELECTUAL

Stewart (1998) afirma que o capital intelectual é, na verdade, a nova vantagem competitiva das empresas, em uma clara alusão aos trabalhos de Porter (1990). Ele é também bastante enfático ao definir o capital intelectual como a soma dos conhecimentos de todos em uma organização, fato que propicia à empresa uma vantagem competitiva. Em seu trabalho, Stewart (1998) recomenda que desprezem as distinções arbitrárias entre dados, informações, conhecimentos e sabedoria. Segundo o autor, esta é uma discussão interminável e apenas se deve reconhecer a importância do conhecimento tácito. O autor relata que se pode encontrar o capital intelectual em três lugares: pessoas, estruturas e clientes.

Sveiby (1998), complementando, tipifica as organizações do conhecimento com base em duas características precípuas, entre outras: a primeira delas é a que se refere à qualificação do corpo de trabalhadores, responsáveis pela

conversão de informação em conhecimento, utilizando-se de suas próprias competências, com ou sem auxílio de fornecedores da informação ou de conhecimento especializado. Uma segunda característica dessas organizações é o fato de que elas possuem poucos ativos tangíveis ao passo que seus ativos intangíveis representam o verdadeiro valor.

O capital intelectual também é definido por Bukowitz e Williams (2002, p. 18), como “qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional.” Ainda nesse contexto, Bukowitz e Williams (2002) ressaltam que é importante compreender que o capital intelectual não é propriedade da organização, não podendo, portanto, estar sob seu controle direto.

Na visão de Terra (2005); Virtanen (2013); Jasimuddin e Zhang (2014), a questão da mensuração do capital intelectual sofreu um grande impulso em meados dos anos de 1990, em um trabalho pioneiro desenvolvido na empresa sueca de serviços financeiros, Skandia. Essa experiência dividiu esse capital em dois grandes grupos: o capital humano e o capital estrutural. Portanto, quando as organizações inovam, elas não processam simplesmente a organização de fora para dentro, visando solucionar problemas

existentes e adaptar-se ao ambiente em mudança. Elas realmente criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando redefinir tanto os problemas quanto as soluções, por meio das habilidades das pessoas de recriar seus ambientes e se diferenciar dos concorrentes. É no exercício da conversão do capital intelectual que se originam as organizações de aprendizagem (CASTRO, 2011; WAHYUNINGSIH; ASTUTI; MUSADIEQ, 2013; SOMALINGAN; SHANTHAKUMARI, 2013; MEIHAMI; MEIHAMI, 2014; MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

A construção do conhecimento dependerá também da capacidade da organização de gerir conflitos cognitivos que são induzidos principalmente por discrepâncias entre a estrutura conceptual cognitiva de alguém por um lado, e a estrutura conceitual apresentada pelo artefato digital por outro. As pessoas podem resolver este conflito, principalmente, alterando a sua estrutura de conhecimento individual pela assimilação interna e alojamento (KIMMERLE; CRESS; HELD, 2010; SOMALINGAN; SHANTHAKUMARI, 2013), ou pela internalização, socialização, externalização e combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A emergência de um conflito cognitivo acontece em decorrência da diferença entre a ideia de alguém de como realizar uma determinada tarefa e o procedimento apresentado em um padrão compartilhado. Entretanto, esse fato pode incentivar o repensar do método e resultar no desenvolvimento de um novo procedimento para executar a tarefa, o que pode levar à melhoria da construção do conhecimento, das tecnologias de apoio e da gestão organizacional para combinar processos de aprendizagem individual e coletiva. Como exemplo, as ferramentas de *software* podem ser particularmente úteis para fins de construção de conhecimento se elas fornecerem oportunidades para manipular e influenciar, de forma compartilhada, artefatos digitais que tenham a capacidade de induzir e gerir conflitos cognitivos. Os futuros desenvolvimentos de *software* e tecnologias de comunicação para fins de construção de conhecimento

e gestão do conhecimento serão suporte estratégico fundamental para a evolução desta prática administrativa (KIMMERLE; CRESS; HELD, 2010; KIM et al. 2014; WONG et al., 2015).

Os estudos de Hautala (2011) sinalizam que a proximidade social e conceitual e a confiança são fundamentais para a implantação da Gestão do Conhecimento organizacional. A autora observa que, quando o conhecimento criado inclui conceitos abstratos e discussões filosóficas, são necessárias habilidades de linguagem mais profundas que possam permitir a compreensão dos valores culturais por trás da linguagem e seu uso análogo, que as características individuais afetam a interpretação e a continuidade do discurso, e que os fatores estruturais, como administração, financiamento e colaboração são fundamentais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa com modo de investigação no estudo de caso e enfoque descritivo (GODOY, 1995).

Para Merriam (1998), o interesse da pesquisa qualitativa está na compreensão de interpretações sobre um ponto particular no tempo e em um contexto. Nesse sentido, coaduna com o propósito desta pesquisa,

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 26).

O estudo de caso possibilita ainda uma descrição intensiva e a análise de um fenômeno com um indivíduo, um grupo, uma instituição ou uma comunidade (MERRIAM, 1998).

Quanto à validade interna e a confiabilidade desta pesquisa, tem-se que o estudo pas-

sou por avaliação com pares, com professores doutores em administração e em experiências envolvendo pesquisadores (grupos de pesquisa) e participação em eventos (MERRIAM, 1998; GEWANDSZNAJDER, 2001).

Os sujeitos deste estudo foram 24 gestores e 50 analistas de ambos os sexos, profissionais das áreas de planejamento, suporte operacional, administrativo, financeiro, programação, logística, expedição e gestão das unidades de negócios da cooperativa estudada no Norte e Nordeste do Brasil. Os gestores da cooperativa foram escolhidos por conhecerem o fluxo do conhecimento na organização e instituírem os modelos e as políticas de sua gestão.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o proposto por Bukowitz e Williams (2002) e traduzido para o Brasil, tendo sido publicado em 2002. O instrumento é composto por 140 questões, divididas em sete seções (processo tático: obtenha, utilize, aprenda e contribua, e processo estratégico: avalie, construa/mantenha e descarte), cada uma com 20 perguntas objetivas.

A coleta de dados realizou-se em um encontro presencial com os sujeitos da pesquisa ocorrido em junho/2014, quando houve o treinamento e a prática do preenchimento do instrumento de pesquisa como forma de garantir a confiabilidade (MERRIAM, 1998).

Para cada pergunta do questionário, Bukowitz e Williams (2002) adotam uma escala de respostas gradativas com intensidade crescente de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte, conforme o Figura 1.

| Pontos das Respostas Obtidas Pelo Questionário | |
|--|----------|
| Fortemente Descritiva (F) | 3 pontos |
| Moderadamente Descritiva (M) | 2 pontos |
| Fracamente Descritiva (Fr) | 1 ponto |

Figura 1 - Escala de avaliação em ordem crescente
Fonte: adaptado Bukowitz e Williams (2002).

De acordo com as autoras, a interpretação da pontuação dos resultados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) acontece obedecendo aos critérios seguintes: quanto maior

o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico no processo de Gestão do Conhecimento. Para calcular cada seção, utiliza-se do algoritmo apresentado na Figura 2. Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas em que foi obtido o valor escalar médio para cada item avaliativo específico (Indicadores de GC – Quadro 2).

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|-----|----------|
| Somatório do número F | = | | x3= | |
| Somatório do número M | = | | x2= | |
| Somatório do número Fr | = | | x1= | |
| A sua pontuação | | | | |
| A sua Pontuação percentual | | | | |
| (a sua pontuação dividida por 60) | | | | |
| | | | | 60 |
| | | | | % para |
| | | | | cada se- |
| | | | | ção |

Figura 2 - Método para cálculo por Seção
Fonte: Bukowitz e Wiliams (2002, p. 34).

Para a operacionalização do algoritmo, tem-se: os *scores* atribuídos (“Fs”=3, “Ms”=2 e “Fr”=1), soma-se o total de “Fs” e multiplica-se por três; o total de “Ms” multiplica-se por dois, e o total de “Fr” multiplicado por um. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações x 3); já a pontuação máxima possível geral (de todas as seções) é 420 pontos (60 pontos x 7 seções), conforme Figura 3, sendo possível adaptar para leitura de acordo com o número de participantes da pesquisa.

| Seção | = | Pontuação |
|---|---|--|
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| Seção 1 | = | <input type="text"/> |
| O seu total | = | <input type="text"/> |
| Total possível 420 | | |
| Pontuação percentual GERAL (a sua pontuação dividida por 60) | | <input type="text"/> % para a Gestão do Conhecimento |

Figura 3 - Método para cálculo Geral
 Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

Bukowitz e Williams (2002) adotam como “padrão aceitável” de gestão do conhecimento uma pontuação média, para cada seção de 30 a 70%, pois são médias encontradas nos estudos que realizaram, e para todas as seções de 55%.

Para aprofundamento da análise da Seção Avalie, utilizou-se dos indicadores de GC atribuídos às questões do instrumento de pesquisa conforme Brito, Oliveira e Castro (2012). A partir do instrumento de coleta de dados, (questionário testado e validado metodologicamente) estes autores desenvolveram uma escala de avaliação para o Domínio Cognitivo Seção Aprenda por meio de Itens Avaliativos Específicos (Indicadores de Gestão do Conhecimento) construídos, a partir da literatura pesquisada, e que foram transformados em uma escala de valores adequada para análise e mensuração.

| Indicadores de Gestão do Conhecimento | Obtenha | Utilize | Aprenda | Contribua | Avalie | Construa/ Mante- nha | Descarte |
|---|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---|---|-------------------------------------|--------------------------|
| Processos de gestão do conhecimento/ contextualização/ Política de Gestão do conhecimento | - | - | 1, 10, 12, 15 | 2, 11, 12, 15, 16, 18 | 3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20 | 1, 6, 7, 8, 16, 17, 18, 19 | 2, 10, 13, 16, 17, 19 |
| Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento | 1, 2, 4, 8, 9 | 1, 5, 8, 15, 18, 19 | 1, 19 | 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20 | 2, 8, 12 | 1, 2, 3, 4, 19 | 2, 4, 9, 19 |
| Papéis de gestão do conhecimento | 3, 6, 10, 12, 13, 18 | - | - | 1, 9, 16 | - | 3, 1 | 6 |
| Estrutura física e organizacional | - | 2, 3, 11, 13, 17 | - | 4, 8, 10, | - | - | - |
| Meios eletrônicos e tecnologias da informação | 5, 7, 11, 14, 16, 17 | - | - | 4, 1 | - | 2, 5, 11, 13, 17 | - |
| Documentação, resultados, Mensuração / protocolos e regras | 2, 19, 20 | 14 | - | - | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 20 | - | - |
| Processo decisório | - | 4 | 2, 6, 8, 17, 18, 20 | - | 13 | 1, 3, 8, 13, 14, 15 | 1, 3, 8, 13, 14, 15 |
| Simulação/ jogos/ inovação/ Resolução de problemas | - | 6, 8, 9, 12, 20 | 4, 11, 13, 16, 20 | - | - | 2, 14 | 7, 18 |
| Parceria/ resultados | - | 7, 10, 16 | 3, 9 | 3, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 17 | - | 2, 8, 12, 15, 18, 20 | 11, 12, 19 |
| Avaliação do conhecimento | - | - | 5, 7, 9, 14 | - | - | - | 5, 13, 16 |
| Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento | - | - | - | 3, 17 | 1, 16, 19 | 9, 10, 20 | 10, 2 |

Quadro 2 - Distribuição dos itens da pesquisa avaliativa segundo os indicadores de Gestão do Conhecimento

Fonte: adaptado de Brito, Oliveira e Castro (2012).

Portanto, a pontuação obtida na pesquisa avaliativa foi padronizada para uma escala *Likert* de variação de 0 a 6 pontos (LIKERT, 1932), em que o valor 0 corresponde à resposta “fracamente

descritiva”; o valor 3 pontos corresponde à resposta “moderadamente descritiva”; e, o valor 6 pontos como “fortemente descritiva”. O intuito da transformação das pontuações foi facilitar a análise dos valores médios finais obtidos pela pesquisa em categorias de estudo mais adequadas para avaliação, conforme Tabela 1.

Trata-se de uma sociedade cujo capital é formado pelos associados e tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos. Possui mais de 24 mil médicos credenciados e mantém filiação com diversas empresas criadas para oferecer ações e serviços de suporte e melhor atendimen-

Tabela 1 - Escala padronizada de avaliação em ordem crescente por categorização

| Escala de valores | Descrição | Categorização |
|-------------------|---|---------------|
| 0 -2 | Maior ou igual a 0 e menor que 2 | FRACO |
| 2 -4 | Maior ou igual a 2 e menor que 4 | MODERADO |
| 4 -6 | Maior ou igual a 4 e menor ou igual a 6 | FORTE |

| | | | | | | |
|-----------------------|---|--------------------------|---|---|-----------------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Fracamente descritiva | | Moderadamente descritiva | | | Fortemente descritiva | |

Fonte: (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Segundo Godoy (1995, p. 26):

Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

Em seguida, tem-se a apresentação e discussão dos resultados por meio de uma descrição rica e densa que é a maior estratégia para garantir a validade externa da pesquisa (MERRIAM, 1998).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS PESQUISADOS

A organização estudada é uma das maiores cooperativas médicas do Brasil, a maior do Norte e Nordeste, e possui mais de 37 anos de existência. A cooperativa abrange 85% dos municípios das regiões Norte e Nordeste oferecendo serviços em saúde de baixa, média e alta complexidade.

to a seus clientes, ampliando-se os resultados e oportunizando novos negócios. Trata-se de uma rede de serviços na qual estão incluídos 18 hospitais próprios, 1.098 leitos hospitalares, 396 hospitais e 18.920 leitos referenciados. A rede da cooperativa no Norte e Nordeste produz 10,8 milhões de consultas e 25,9 milhões de exames laboratoriais por ano e, além disso, são gerados mais de 9 mil empregos diretos e 58 mil indiretos (SANTOS, 2014).

Com relação aos pesquisados, observou-se que a maior parte era formada por homens, casados, com faixa etária entre 26 e 45 anos, que possuíam escolaridade igual ou superior ao nível de graduação – 53,1% do total. 36,7% dos pesquisados possuíam curso de especialização, 8,2% mestrado e apenas 2,0% eram possuidores do título de doutor.

4.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), é possível diagnosticar a Gestão do Conhecimento analisando-se em quais seções/fases a instituição se encontra mais ou menos focada.

Tabela 2 - Resultado geral das pontuações e percentuais obtidos por seção

| Seção | Percentual da seção (%)* | Medida de desempenho |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| PROCESSO TÁTICO | | |
| Obtenha | 65,2 | Melhor desempenho |
| Utilize | 60,7 | |
| Aprenda | 65,0 | |
| Contribua | 63,3 | |
| PROCESSO ESTRATÉGICO | | |
| Avalie | 53,3 | Desempenho mais fraco |
| Construa / Mantenha | 63,3 | |
| Descarte | 65,0 | |
| Total | 60,2 | |

Fonte: dados da pesquisa (2014).

(*) Este valor representa o somatório das escolhas dos respondentes em todos os questionários multiplicados pelos *scores* (“F”=3), (“M”=2) e (“Fr”=1), dividido por 60 pontos, sendo que o total representa o somatório dos pontos obtidos nas seções dividido por 420 pontos.

Com base na pontuação obtida em cada etapa (seção), pode-se perceber que a instituição está no padrão aceitável de Gestão do Conhecimento por seção, pois os valores de cada seção precisam estar entre 30 a 70%, conforme o modelo das autoras Bukowitz e Williams (2002), sendo o desempenho aceitável para cada uma das sete seções (quatro seções no processo tático e três seções no estratégico). Também, para todas as seções, o resultado encontrado foi aceitável, sendo de 60,2%, acima do valor 55% segundo as autoras, revelando que, de forma geral, foi aceitável o padrão de Gestão do Conhecimento da instituição.

A mesma tendência ocorreu em cada processo (tático e estratégico) que alcançou respectivamente 63,55% e 60,53%. O processo tático refere-se à forma como as pessoas tratam diariamente o conhecimento e o utilizam como ferramenta para atender as rotinas empresariais. Já o processo estratégico revela o alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias organizacionais, conforme os resultados descritos no Quadro 3, aferidos por meio da intensidade das repostas dos sujeitos na fase de coleta dos dados.

| Processo | Seção | % | Resultado dos objetivos específicos |
|---------------|------------------|-------------|--|
| Tático | Obtenha | 65,2 | A obtenção do conhecimento foi o ponto mais forte da instituição estudada no cenário tático. Percebeu-se que o conhecimento é obtido de forma moderada, por meio da competência das pessoas, na busca para realização das tarefas; por meio de compartilhamento de informações, conhecimento e experiências bem sucedidas; pesquisas em meios eletrônicos, que são mantidos parcialmente atualizados, por meio de indivíduos ou grupos que identificam, coletam e disseminam o conhecimento na instituição, ainda que sejam necessárias medidas de ação para melhorar as estruturas de processos a fim de compartilhar as informações relativas ao conhecimento da instituição. |
| | Utilize | 60,7 | Verifica-se que o conhecimento é utilizado na cooperativa por meio da construção de parcerias para favorecer os beneficiários e, de forma moderada, com promoção de espaços para reflexão e compartilhamento do conhecimento; no processo decisório, para agregar valor ao mercado ou quando as pessoas têm uma ideia ou opinião a oferecer a fim de melhorar o trabalho. Dessa forma, faz-se necessário que a instituição aprimore sua capacidade de utilizar o conhecimento por meio de simulação / jogos / inovação, com o intuito de ampliar sua capacidade de documentação e mensuração. |
| | Aprenda | 65,0 | Constatou-se que a instituição empreende ações voltadas para o aprendizado individual e organizacional, reconhecendo o valor da educação aplicada, identificando as formas de aprendizagem no cotidiano e integrando os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho. Ainda se observou, de forma moderada, a avaliação do conhecimento construído por meio da interação entre as pessoas, o que pode prejudicar o entendimento de como acontecem os fatos na instituição, e a aprendizagem sobre como resolver os problemas do dia a dia organizacional. |
| | Contribua | 63,3 | Observou-se que a instituição aprende de forma moderada, isto é, a capacidade de conseguir que as pessoas contribuam para a base de conhecimento organizacional com o que aprenderam. São fracas a integração e a legitimação dos processos que visam contribuir com o conhecimento para a organização. Também são fracos o reconhecimento e a valorização das pessoas que contribuem com o conhecimento para a organização. Também se constatou que é pífia a utilização de tecnologias da informação capazes de contribuir com seu armazenamento e direcionamento. As pessoas não são capazes de influenciar e contribuir por meio da socialização de ideias e expertises com foco na informação, que agregue à missão da instituição. Faz-se necessário aprimorar os meios eletrônicos para que sejam capazes de contribuir com o armazenamento e o direcionamento da informação, incentivando e facilitando a participação das pessoas de múltiplas comunidades, compartilhando seu conhecimento; integrar e legitimar processos de expansão do conhecimento, e reconhecer e valorizar as pessoas que contribuem para o conhecimento da instituição. |

| | | | |
|--------------------|-------------------------------|-------------|--|
| Estratégico | Avalie | 53,3 | Identificou-se que o conhecimento e as informações existentes na instituição estudada não são avaliados de forma sistêmica e rotineira, o que pode acarretar impedimento à mudança e às repostas exigidas pelo mercado, uma vez que não se tem, ou tem-se pouca informação sobre o que realmente é importante para a instituição alcançar sua missão. Faz-se necessário adotar medidas no sentido de mensurar e descrever os fluxos do conhecimento de modo a promover o entendimento sobre o funcionamento da empresa e seus resultados. |
| | Construa/ Mantenha | 63,3 | Observou-se que o conhecimento se constrói/mantém moderadamente, quando a cooperativa utiliza tecnologias compartilhadas como fonte confiável de informação de que necessita para realizar o trabalho; quando a instituição percebe que não é apropriado compartilhar o conhecimento externa e internamente o comunica para que todos se beneficiem. Por outro lado, é importante adotar medidas de ação para promover indivíduos ou grupos capazes de liderar o esforço de Gestão do Conhecimento na instituição. Além disso, construir redes de relacionamento com outras organizações e clientes para compartilhar tecnologias e ideias e buscar alinhar os valores formais e informais entre as pessoas e as organizações. |
| | Descarte | 65,0 | Verifica-se que o conhecimento não é descartado moderadamente na cooperativa e que moderadamente se busca rever as práticas de valorização de pessoal, pois pouco se leva em conta o impacto de deixar sair pessoas com capacidade de contribuir com lealdade e compromisso quando se reflete pouco sobre a possibilidade de não descartar o conhecimento construído; quando as pessoas moderadamente participam de grupos de discussão sobre o ramo do negócio da instituição, pois podem estar deixando de adquirir conhecimento que agregue valor para a instituição. |

Quadro 3 - Resultado dos objetivos específicos

Fonte: dados da pesquisa (2014).

A partir da análise dos resultados, também foi possível perceber que existem pessoas na instituição que contribuem ajudando as outras a se expressarem, ou seja, a explicitar o conhecimento tácito, apesar de não serem formalmente designadas, já que se verificou que a instituição de forma fraca lança indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar os esforços de GC.

De forma recorrente, em todas as seções do DGC, com exceção da seção *utilize*, percebeu-se que o indicador “Documentação, Resultados, Mensuração / Protocolos e Regras” apresentou intensidade moderada, demonstrando que a instituição moderadamente utilizava fatos sólidos, números, informações não mensuráveis, resultados de jogos e simulações para tomar decisões ou entender melhor o que estava tentando gerir e seus resultados. Isso pode ter impactado

diretamente o processo decisório e no planejamento organizacional, demonstrando-se que a instituição entendia parcialmente como os fatos aconteciam, pouco aprendia para resolver as situações do dia a dia e produzia capacidade reduzida de aprendizagem para prever ações futuras a partir das experiências do passado.

Além disso, a cooperativa enxergava com intensidade fraca a moderada a parceria com os concorrentes e beneficiários como condição para produzir ganhos mútuos; portanto, não fazia uso das parcerias para produzir aprendizagem. A instituição também reconhecia que o conhecimento é um recurso capaz de gerar valor; porém, não era capaz de gerenciá-lo.

Os resultados ainda demonstraram que o conhecimento era descartado na cooperativa quando ela não buscava rever suas práticas de

valorização de pessoal, pois pouco levava em conta o impacto de deixar ir embora pessoas com capacidades de contribuição, lealdade e compromisso; não refletia sobre como o conhecimento construído pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo, o que teria causado perda de capital intelectual.

Existem sinalizações de que a organização estudada administrava seus conflitos cognitivos e possuía uma boa condição logística e tecnológica para consolidar a Gestão do Conhecimento (KIMMERLE; CRESS; HELD, 2010; SOMALINGAN; SHANTHAKUMARI, 2013). O compartilhamento do conhecimento pela internalização, socialização, externalização e combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), acontecia de maneira, ainda, informal. A proximidade social e conceitual, a confiança, os valores culturais, e os fatores estruturais, como a administração, o financiamento e a colaboração parecem ser favoráveis, o que facilitaria a interpretação e a construção do conhecimento (HAUTALA, 2011).

Os resultados gerais que indicam como ponto forte a obtenção do conhecimento e como ponto mais fraco a avaliação estão em concordância com os resultados obtidos em outras pesquisas (COSTA; VASCONCELOS; CANDIDO, 2009; DIHL; HOLANDA; FRANCISCO, 2010; CASTRO, 2011; BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012; BOLSON, 2012; GALVÃO, 2012; GONZAGA, 2014; SANTOS, 2014; BRITO; OLIVEIRA, CASTRO, 2016) que utilizaram o mesmo modelo teórico de Bukowitz e Williams (2002). Com relação à carência relacionada na seção avaliação (nível estratégico), o fenômeno também foi observado no estudo de Gonçalves, Lima e Costa (2009) em uma organização cooperativa rural utilizando outra metodologia.

Em um estudo do estado da arte da Gestão do Conhecimento em organizações públicas, incluindo-se as da área de saúde, como centros de pesquisa clínica – unidades vinculadas a hospitais universitários e a outras organizações de saúde) e organizações adesas ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocrati-

zação – (GesPública), e na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), também se percebeu que essas várias organizações de saúde ainda não adentravam no nível estratégico da gestão do conhecimento (CASTRO; BRITO, 2016). A mesma tendência ocorreu em outros estudos da área (BERNARDO et al., 2016).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), a fragilidade apresentada na seção avalie do diagnóstico pode acarretar à cooperativa médica estudada um impedimento à mudança e as respostas exigidas pelo mercado, uma vez que há um comprometimento das informações sobre o que realmente é importante para a organização se manter viável no futuro, frente as suas estratégias.

De acordo com Silva e Binotto (2013) ,para que ocorra a criação do conhecimento no segmento de cooperativa, ainda são necessários avanços significativos, como escolher um processo de aprendizagem voltado para o conhecimento organizacional, que ocorra de forma coletiva, a fim de ampliar a visão de todo grupo e não somente para a informação que regularize os processos produtivos para atender às normativas do setor.

Os resultados indicaram que a organização está com os processos de Gestão do Conhecimento, com índices acima da média, ou seja, 60,2%, entretanto que precisa melhorar o processo de avaliação. Inúmeros fatores podem ocasionar a dificuldade das organizações em avaliar a Gestão do Conhecimento tais como: a existência ou não de uma Política de Gestão do Conhecimento formal e conhecida por todos envolvidos no processo, a definição dos papéis no processo da gestão do conhecimento, o processo decisório, a estrutura física, logística e organizacional, a comunicação organizacional, os meios eletrônicos e a tecnologia da informação, a forma como é feita a documentação, a apresentação dos resultados, a mensuração das metas, os protocolos, as regras e como se dá o trabalho dos especialistas do conhecimento na organização, que são os que filtram os conhecimentos realmente necessários para alavancar a criação no conhecimento em seu interior.

5 CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

Considerando o problema de partida e o objetivo geral proposto por este trabalho, a análise dos dados indica que na percepção dos gestores pesquisados, a organização encontra-se em um estágio moderado no processo de Gestão do Conhecimento; ou seja, já tem implantada formalmente a Gestão do Conhecimento no nível tático e no nível estratégico.

Com relação aos objetivos específicos, o desempenho médio da pesquisa ultrapassou o previsto como aceitável pelas idealizadoras do instrumento, no nível tático – obter, utilizar, aprender e contribuir. A seção que teve a menor pontuação no processo tático foi a seção *utilize*. Constatou-se, ainda, estágio superior ao previsto aceitável pelas idealizadoras do instrumento para o nível estratégico – avaliar, construir e descartar. A seção que obteve a menor avaliação no processo estratégico foi a seção *avaliar*.

Partindo-se do princípio de que o principal recurso organizacional é o conhecimento, observa-se, pelos resultados, que a organização possui potencial para a criação do conhecimento, pois nenhuma das seções obteve resultado fora do *range* proposto pelas autoras (30% a 70%). Com uma média geral de 60,2% alcançou limite acima do proposto de 55%.

Dessa forma, conclui-se que a organização objeto do estudo, apesar de ser uma referência no cooperativismo médico regional e nacional e estando inserida em um mercado cada vez mais competitivo, poderia ter apresentado um resultado mais expressivo, no que concerne à utilização (processo tático) e avaliação (processo estratégico) do conhecimento.

Respectivamente, implica dizer que, primeiro: (utilização), os membros da organização teriam alguma dificuldade em combinar a informação de maneira que satisfizessem seus clientes com qualidade, pois a inovação constante (marca do atual ambiente organizacional) força as pessoas a saírem de seus limites funcionais, operativos e de processos para procurar ideias escondidas, que não seriam consideradas, para se oferecer um serviço em constante nível de qualidade.

Por outro lado, no nível da organização, o impacto desse resultado se dá no ambiente de trabalho, no qual a organização pouco está encorajando a criatividade, a experimentação e a receptividade, refletindo diretamente, por exemplo, na imagem da organização frente ao mercado (clientes), referente ao conhecimento que seus médicos cooperados ofertam à população.

Como segundo aspecto, (avaliação) remete ao fato de que a organização ainda não atravessou totalmente o limiar entre os dois fluxos do processo geral de gestão do conhecimento (tático para estratégico) que se dá por meio das respostas às mudanças no ambiente macroeconômico e manifesta-se por alterações de direção estratégica e variações na velocidade e intensidade das respostas organizacionais ao mercado. Esse processo estratégico contínuo é responsabilidade dos gestores em nível estratégico da organização, e impacta diretamente no futuro da organização, no compartilhamento com todos os *stakeholders* de indicadores para uma avaliação rigorosa e contínua de todos os momentos do processo de gestão do conhecimento organizacional visando à excelência de sua missão, visão de futuro, valores, negócio e estratégias.

Apesar disso, as limitações desta pesquisa residem na indisponibilidade dos sujeitos da pesquisa (gestores e analistas) de participarem de entrevistas, para se analisar, a partir da subjetividade constituída pela atividade, e na atividade, quais os impedimentos para o desenvolvimento do processo estratégico (seção *avaliar*) da GC, que impossibilitariam a manutenção da organização no futuro.

Não se pretendia com esta pesquisa esgotar todas as possibilidades sobre o tema estudado (Gestão do Conhecimento), o qual constitui em um modelo teórico em evolução.

Portanto, trabalhos futuros poderão originar novas abordagens como: *comparativa* – sobre o estágio da Gestão do Conhecimento na percepção de gestores e analistas obtidos a partir de pesquisas junto a outras cooperativas das regiões Norte e Nordeste; *investigativa* – sobre de que forma a Gestão como o Conhecimento contribui para o posicionamento da cooperativa

no âmbito nacional frente a seus clientes; de *verificação* – quanto ao nível de consolidação de uma cultura de gestão do conhecimento na cooperativa; e, ainda, estudos críticos: que abordem como a Gestão do Conhecimento pode evoluir para contribuir na solução dos problemas da sociedade à luz da filosofia, sociologia, educação, entre outras, suplantando o uso do conhecimento do nível organizacional para o nível social, superando os estudos funcionalistas em favor de um olhar da compreensão holista.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A MEDICAL COOPERATIVE IN NORTHERN-NORTHEASTERN BRAZIL

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the Knowledge Management (CG) stage in the perception of managers and analysts of a medical cooperative in Northern-Northeastern Brazil. The theoretical model used was that of Bukowitz and Williams (2002) with definition of variables in Brito, Oliveira and Castro (2012). This is a qualitative research, with a case study mode of investigation and a descriptive approach. The subjects of the research were the 24 managers and 50 analysts of the cooperative. The data was collected through questionnaires and treated according to the algorithm of the model in electronic spreadsheets. The results indicate higher values than those proposed by Bukowitz and Williams (2002), demonstrating the implantation of the CG at both the tactical and strategic levels in the organization under analysis. As such, it is possible to observe that the organization provides facilitating conditions for the creation, recognition of tacit knowledge, dissemination and incorporation of knowledge into technologies and products. However, the organization has not been able to consolidate the evaluation phase, which is the moment in which one defines the knowledge necessary for its maintenance in the future.

Keywords: Knowledge Management. Medical Cooperatives. Northern and Northeastern Brazil.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA COOPERATIVA MÉDICA DEL NORTE/NORESTE BRASILEÑO

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar el periodo de la Gestión del Conocimiento (GC) en la percepción de gestores y analistas de una cooperativa médica del norte-no/noreste brasileño. El modelo teórico utilizado fue lo de Bukowitz y Williams (2002) con definición de variables en Brito, Oliveira y Castro (2012). Se trató de una investigación cualitativa con un estudio de caso como modo de investigación y enfoque descriptivo. Los sujetos de la investigación fueron los 24 gestores y 50 analistas de la cooperativa bajo estudio. Los datos fueron colectados por medio de cuestionarios y tratados de acuerdo con el algoritmo del modelo en hojas de cálculo electrónicas. Los resultados indicaron valores superiores a los propuestos por Bukowitz y Williams (2002), lo que demuestra la implementación de la GC en los niveles táctico y estratégico en la organización bajo análisis. Así, es posible observar que la organización propicia condiciones que facilitan la creación, el reconocimiento del conocimiento tácito, la diseminación y la incorporación del conocimiento a las tecnologías y productos; sin embargo, la organización todavía no ha logrado consolidar la fase de evaluación, que es el momento en que se define el conocimiento necesario para su mantenimiento en el futuro.

Palabras-clave: Gestión del Conocimiento. Cooperativas Médicas. Norte/Noreste Brasileño.

LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS UNE COOPERATIVE MEDICALE DU NORD/NORD-EST BRESILIEN

RESUME

L'objectif de l'étude a été d'analyser le stage de la gestion des connaissances (GC) dans la perception des gérants et analystes d'une coopérative médicale du nord/nord-est brésilien. Le modèle théorique utilisé fut celui de Bukowitz et Williams (2002) avec la définition de variables de Brito, Oliveira et Castro (2012). La recherche a été qualitative, avec une étude de cas comme méthode d'enquête et une approche descriptive. Les sujets de l'investigation ont été les 24 gérants et 50 analystes de la coopérative sous étude. Les données ont été récoltées à travers des questionnaires et traités conformément à l'algorithme du modèle dans des feuilles de calcul électroniques. Les résultats ont indiqué des valeurs supérieures à celles proposées par Bukowitz et Williams (2002), ce qui démontrent l'implémentation de de la GC au niveau tactique et au niveau stratégique dans l'organisation sous étude. Ainsi, il est possible observer que l'organisation établit des conditions qui facilitent la création, la reconnaissance des savoirs tacites, la dissémination et l'incorporation des connaissances aux technologies et aux produits ; toutefois, l'organisation n'a pas réussi à consolider la phase d'évaluation, le moment quand les connaissances nécessaires à sa manutention sont définies.

Mots-clés: Gestion des Connaissances. Coopératives Médicales. Nord/Nord-est Brésilien.

REFERÊNCIAS

- BERNARDO, F. D. et al. A gestão do conhecimento na unidade descentralizada do serviço de auditoria do SUS em Santa Catarina. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 3, p. 463-479, set./dez. 2016.
- BOLSON, S. **Gestão do conhecimento**: estudo em uma instituição de ensino superior tecnológico. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2012.
- BOXENBAUM, E.; ROULEAU, L. New knowledge products as bricolage: metaphors and scripts in organizational theory. **Academy of Management Review**, New York, v. 36, n. 2, p. 272-296, 2011.
- BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- _____; OLIVEIRA, P. W. S. de; CASTRO, A. B. C. de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, set./out. 2012.
- _____; OLIVEIRA, J. A. de; CASTRO, A. B. C. de. Gestão do conhecimento: um estudo em um Hospital Federal Universitário do Nordeste do Brasil. **Revista Gestão & Conhecimento**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 1-29, jul./dez. 2016.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2002.
- CASTRO, A. B. C. de. **Gestão do conhecimento**: Um estudo em uma Instituição pública de assistência e extensão rural. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2011.
- _____; BRITO, L. M. P. Como o IFRN/Campus São Paulo do Potengi aprende? In: CASTRO, A. B. C. de et al. (Org.). **Práticas educativas em movimento**: experiências formativas de ensino, pesquisa, extensão e gestão no Campus São Paulo do Potengi do IFRN. Natal: IFRN Editora, 2016.

- CHON, C. W.; BESHARATI, J. Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. **Knowledge Management & E-Learning**, China, v. 6, n. 2, p. 171-187, June 2014.
- COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F. de; CANDIDO, G. A. Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 5, n. 2, p. 80-98, 2009.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DIHL, W.; HOLANDA, L. M. C. de; FRANCISCO, A. C. de. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA). **Revista eletrônica FAFIT/FACIC**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 30-43, jan./jun. 2010.
- GALVÃO, A. P. **Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia**. 2012. 133 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2012.
- GEWANDSZNAJDER, F. Uma visão geral do método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GONÇALVES, L. C.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Revista Produção**, v. 19, n. 1, p. 163-189, jan./abr. 2009.
- GONZAGA, A. **Gestão do conhecimento em multinacional brasileira de energia**. 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2014.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, Sonning Common, v. 18, n. 1, p. 152-176, 2014.
- HAUTALA, J. International academic knowledge creation and ba. A case study from Finland. **Knowledge Management Research & Practice**, United Kingdom, v. 9, p. 4-16, 2011.
- JASIMUDDIN, S. M.; ZHANG, Z. Knowledge management strategy and organizational culture. **J Oper Res Soc**. United Kingdom, v. 65, n. 10, p. 1490-1500, 2014.
- KIANTO, A. et al. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, United Kingdom, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2014.
- KIM, T. H. et al. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. **Information & Management**, Netherlands, v. 51, n. 4, p. 398-416, 2014.
- KIMMERLE, J.; CRESS, U.; HELD, C. The interplay between individual and collective knowledge: technologies for organisational learning and knowledge building. **Knowledge Management Research & Practice**, United Kingdom, v. 8, n. 1, p. 33-44, 2010.
- LARA, B. et al. Knowledge management through two virtual communities of practice (Endobloc and Pneumobloc). **Health Informatics Journal**, United States, v. 23, n. 3, p. 170-180, 2017.

- LEE, H. Knowledge management enablers and process in hospital organizations. **Osong Public Health and Research Perspectives**, South Korea, v. 8, n. 1, p. 26-33, 2017.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, New York, n. 140, p. 5-55, 1932.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.
- MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**, Sonning Common, v. 18, n. 6, p. 1075-1100, 2014.
- MEIHAMI, B.; MEIHAMI, H. Knowledge management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, v. 14, p. 80-91, 2014.
- MERRIAM, S. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem: evolução no contexto das teorias organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 3-18, jan./jun. 2015.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PETROVA, M. et al. Between “the best way to deliver patient care” and “chaos and low clinical value”: General Practitioners’ and Practice Managers’ views on data sharing. **International Journal of Medical Informatics**, Netherlands, v. 104, p. 74-83, 2017.
- PINHEIRO, A. L. S. et al. Gestão da saúde: o uso dos sistemas de informação e o compartilhamento de conhecimento para a tomada de decisão. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 1-9, 2016.
- PORTER, M. **Competição estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SANTOS, R. V. **Gestão do conhecimento em Cooperativa Médica do Norte/Nordeste Brasileiro**. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)- Universidade Potiguar, Natal, 2014.
- SENGE, P. R. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2012.
- SHEHZAD, R.; KHAN, M. N. A. Integrating knowledge management with business intelligence processes for enhanced organizational learning. **International Journal of Software Engineering and Its Applications**, South Korea, v. 7, n. 2, p. 83-92, 2013.
- SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132-156, jan./jun. 2013.
- SOMALINGAN, A.; SHANTHAKUMARI, R. Cross-cultural management: an empirical study on cultural identity and knowledge management of indian software engineers. **International Journal of Information, Business and Management**, v. 5, n. 2, p. 20-29, May 2013.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANG, H. A study of the effect of knowledge management on organizational culture and organizational effectiveness in medicine and health sciences. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, Turkey, v. 13, n. 6, p. 1831-1845, 2017.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

TZORTZAKI, A. M.; MIHIOTIS, A. A review of knowledge management theory and future directions. **Knowledge and Process Management**, Germany, v. 21, n. 1, p. 29-41, Jan./Mar. 2014.

VIRTANEN, I. In search for a theoretically firmer epistemological foundation for the relationship between tacit and explicit knowledge. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Sonning Common, v. 11, n. 2, p. 118-126, 2013.

WAHYUNINGSIH, A.; ASTUTI, E. S.; MUSADIEQ, M. A. the effect of organizational learning on knowledge management, capability and performance of organization. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Cairo, v. 3, n. 5, p. 159-169, 2013.

WONG, K. Y. et al. Knowledge management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions. **Information Development**, United States, v. 31, n. 3, p. 239-257, 2015.

ARTIGOS

**ANÁLISE DO PERFIL DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA IFE APÓS
A PROMULGAÇÃO DA LEI FEDERAL 11.091/2005**

RESUMO

Desde a percepção do trabalhador como diferencial competitivo, as organizações passaram a buscar sua motivação e desenvolvimento. As instituições federais de ensino desenvolveram planos de carreira, objetivando capacitar e qualificar seus servidores, diante da maior efetividade de suas ações. O objeto deste trabalho é o perfil dos TAE da UFSJ, 12 anos após a promulgação da Lei Federal 11.091/2005, que concede incentivos financeiros conforme a obtenção de titulações superiores às exigidas para o ingresso nos cargos. Este levantamento é uma pesquisa descritiva, que realizou análise quanti-qualitativa dos dados extraídos de sistemas informatizados utilizados pela Universidade. Observou-se que a supramencionada Lei influenciou os servidores ingressantes a partir de 2005 a buscar maiores níveis de instrução, embora não tenha sido capaz de fazê-lo com os que já estavam no serviço público nesta ocasião, o que leva a inferir que tem havido uma mudança gradual na cultura dessas instituições.

Palavras-chave: Qualificação. Plano de carreira. Servidor técnico-administrativo em educação.

1 INTRODUÇÃO

O Estado é composto de elementos materiais (a população e o território), formais (ordenamento jurídico e governo soberano) e o bem comum (instrumento de evolução e aperfeiçoamento social). A priori, é um acordo informal da vontade de união perpétua das partes. Somente em um segundo momento é formalizado pelas leis. A partir da constitucionalização do Estado, este passa a ser obrigado a prestar determinados serviços à população e esta a ter também obrigações compulsórias, como o pagamento de impostos, imprescindíveis para a manutenção da máquina pública, gerenciada pela administração pública (SLOMSKI, 2005).

Na busca de se atingir maior eficácia em suas ações gerenciais, governos de todo o mundo buscam observar novos padrões de qualidade na prestação de serviços à sociedade, levando-os, também, a buscar novos papéis a serem desempenhados pelos agentes públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2000). Esta busca enviesa-

Raphaella Silva Ribeiro
raphaella.ribeiro@yahoo.com.br
Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de São João del - Rei (UFSJ).

Andre Luis Bertassi
bertassi@ufs.edu.br
Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Professor do Quadro Permanente da Universidade Federal de São João del - Rei (UFSJ).

Bernardo Cintra Teodoro
bernardo.cintra@gmail.com
Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de São João del - Rei (UFSJ).

Roosevelt Mairink dos Santos Júnior
mairink@ufs.edu.br
Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de São João del - Rei (UFSJ).

da desencadeia uma maior instrumentalização da gestão em si e, em menor escala, preocupa-se com os fatores sociopolíticos existentes e importantes, criando um descompasso em diversas dimensões, dentre as quais cita-se a dimensão institucional-administrativa, principalmente no que se refere às dificuldades geradas na profissionalização dos servidores do setor público quando no seu trabalho (PAULA, 2007).

Macedo e Pires (2006) afirmam que o descrédito quanto ao serviço público sério e de qualidade faz que irrompa a necessidade de novas formas de gestão, tendo em vista o atendimento dos princípios constitucionais e o adequado emprego dos recursos públicos.

Assim, neste início de milênio, atento à evolução dos métodos de gestão e primando pelo atendimento dos interesses da sociedade cada vez mais exigente e participativa, o Estado brasileiro começa a implementar políticas diversas, com o intuito de ofertar melhores serviços aos cidadãos. Para tal, torna-se fundamental a busca pela mudança cultural nas instituições e a consequente reformulação da máquina pública. Muito embora já se observem grandes avanços, sobremaneira no que se refere à transparência e à divulgação de atos e informações de interesse público (TORRES, 2004), muito ainda há de se fazer, sobretudo no que tange aos programas de desenvolvimento dos quadros de pessoal destas instituições (SARAIVA, 2002).

Na área da educação, a transição atual exigiu quadros de pessoal capacitado e qualificado (DONAZAR, 2015), razão pela qual somaram-se esforços do Governo Federal e das Instituições Federais de Ensino (IFE) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), no sentido de desenvolvê-los, com o fim de aumentar a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão por elas desenvolvidas. Recentemente, o Governo Federal buscou a expansão do acesso à educação superior pela população brasileira. Para tal, instituiu programas como o Programa Universidade para Todos (PROUni), que estabelece diretrizes para a inserção de pessoas de baixa renda em instituições de ensino privadas, por meio da concessão de bolsas

de estudo nas modalidades parcial e integral (BRASIL, 2005a), e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUni), cujo objetivo é o aumento do número de egressos dos cursos de graduação presencial, por meio da ampliação das condições de acesso e permanência deles. (BRASIL, 2007).

O REUni exigiu das IFE não apenas um incremento estrutural, mas também o aumento de servidores públicos qualificados, visando dar suporte ao maior número de vagas ofertadas à sociedade. Neste cenário, são aprovadas novas legislações, visando à adequação das carreiras de docentes e técnicos administrativos à nova realidade e suas exigências. A Lei Federal 11.091/2005 (BRASIL, 2005b), bem como legislações complementares, define o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e prevê, entre outras questões, o aumento salarial desses servidores por meio de progressões na carreira ou quando da obtenção de novos níveis de escolaridade.

Entretanto, no Brasil, o foco das pesquisas voltadas para a administração pública se deu, em maior intensidade, para o momento de elaboração de programas e políticas, e não para a ocasião de sua implementação e avaliação; somente após a década de 1980, este cenário tem-se alterado, sendo que tal mudança é atribuída às transformações verificadas na sociedade e no Estado brasileiro (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Para Arretche (1999), a avaliação de políticas públicas é essencial na medida em que institui instrumentos técnicos de mensuração de sua efetividade, de forma a minimizar ou eliminar as interferências subjetivas na atribuição de uma relação de causalidade entre um programa e um resultado, ou da inexistência de um ou outro, possibilitando a correção e o redesenho da política pelo gestor, bem como a participação social e democrática nos processos de tomada de decisão. Todo este cenário gera um diapasão entre a legislação vigente, as teorias administrativas e a operacionalidade das instituições públicas. Este estudo insere-se nesta la-

cuna, observada a partir da promulgação da Lei Federal 11.091/2005 (BRASIL, 2005b).

Diante da relevância das políticas públicas voltadas para a educação superior e técnica no Brasil, por serem as IFE as provedoras de profissionais qualificados para o mercado e ante os fatos apontados, o presente trabalho consiste em um levantamento descritivo, com análise quanti-qualitativa dos dados. Assim, diante da promulgação da Lei Federal 11.091/2005 (BRASIL, 2005b), e partindo-se do pressuposto de que o trabalhador busca sua qualificação também e principalmente tendo em vista o retorno financeiro, este estudo se propõe a investigar a influência da Lei em tela sobre o nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais, a qual prevê o aumento percentual do salário conforme a obtenção de titulações acadêmicas superiores. Observa-se, portanto, a importância deste estudo por convergir pontos de áreas distintas, porém completares, fato que denota seu caráter inovador.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa descritiva, que observa e registra fatos, sem interferência do pesquisador, sendo utilizada sobremaneira nas ciências humanas e sociais (CERVO; BERVIAN, 1983). Iniciou-se, contudo, por uma pesquisa bibliográfica que, conforme Marconi e Lakatos (2014), objetiva introduzir ao pesquisador todo o conhecimento já produzido acerca de dado objeto de pesquisa, possibilitando a construção de um referencial sólido, que sustente adequadamente a investigação, a partir de sua problematização. Dessa forma, o referencial teórico constitui-se de suas seções: i) motivação e desenvolvimento de competências e ii) carreira dos servidores TAE.

As informações foram extraídas de sistemas informatizados utilizados em diversos setores administrativos da UFSJ, predominantemente do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SigRH), e também, a título

de complementação, do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), sendo este último do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Origem dos dados

| Dados | Fonte |
|--|-------|
| Quantitativo de servidores docentes e técnicos administrativos que integram o quadro permanente de pessoal da UFSJ | SigRH |
| Idade ¹ | |
| Tempo de serviço público prestado à União ² | |
| Níveis de classificação na carreira ³ | |
| Níveis de escolaridade ⁴ | |

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise de dados combina as metodologias quantitativa e qualitativa, visando traçar o perfil fidedigno da população em estudo, bem como analisar o contexto que estimula a formação deste perfil (SANTOS, 2009). Assim, os quantitativos extraídos dos sistemas supracitados foram transformados em números percentuais ou extraiu-se sua média aritmética simples, operações que permitiram a comparação e análise dos dados, por meio da triangulação da teoria ora exposta.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A priori, as organizações foram vistas como ambientes mecânicos, em que não havia espaço para valores humanos. Não apenas as decisões eram centralizadas, como todo o conhecimento acerca do processo produtivo, havendo distinção entre os que planejavam e os que executavam. A Abordagem Humanística contesta esta visão, na medida em que acredita residir na força de trabalho humano um dos diferenciais estratégicos da organização (REED, 2007). Rocha (2005) corrobora, ao defender

que tanto as organizações não são máquinas, como os funcionários igualmente não se neutralizam mediante as políticas institucionalizadas, o que, contudo, pode afastá-los das regras e objetivos impostos.

Em compasso com a teoria, os métodos de gestão organizacional têm sofrido drásticas mudanças, em razão das crescentes pressões externas, advindas de sindicatos, governos e mídia, entre outros atores sociais, e do aumento da competição em escala mundial, com o advento da globalização (DUTRA, 2011). Assim, há anos, a área de gestão de pessoas abandonou seu papel meramente burocrático, ampliando seu rol de responsabilidades e buscando, por meio da valorização e motivação dos trabalhadores, a concretização dos interesses institucionais. Penna (1980) define motivação como as alterações comportamentais de um indivíduo mediante a concessão/privação de determinados estímulos. Estes podem ser extrínsecos ou intrínsecos, sendo que os primeiros se encontram, por exemplo, no ambiente organizacional e nas relações interpessoais, ao passo em que os demais se referem às percepções e desejos dos indivíduos (CASTRO, 2002).

Diante de sua relevância, a dificuldade que se imprime no estabelecimento de programas de motivação é de tamanha complexidade, em virtude da variabilidade de métodos para tal, de sua banalização com o decorrer do tempo e do caráter personalíssimo que assumem diante das expectativas individuais e dos diferentes contextos organizacionais. Na área pública, incentivos são criados visando à melhoria no desempenho e o consequente atendimento dos interesses do principal pelo agente (MATIAS-PEREIRA, 2010). Entretanto, a análise e a avaliação de tais políticas é ainda mais problemática, tendo em vista os múltiplos objetivos da máquina pública e as distintas métricas de eficiência e eficácia.

França (2008) acredita que o principal recurso de que as organizações dispõem para atrair e motivar seus trabalhadores é a recompensa financeira. As teorias e pesquisas motivacionais (HERZBERG; MAUSNER; SYDERMAN,

2011; MASLOW, 2000; MCGREGOR, 1980), contudo, apontam que esta, isoladamente não é capaz de manter a motivação dos indivíduos, mas poderá fazê-lo quando associada a outros atributos, como estabilidade, reconhecimento pessoal e profissional, realização de tarefas desafiadoras e acesso a programas de desenvolvimento (DIFINI, 2002; FERREIRA et al., 2015).

A respeito da valorização do trabalhador, Magalhães et al. (2010) atentam para a importância do desenvolvimento de suas competências alinhadas aos objetivos da organização, de forma que estes estejam aptos para o exercício de suas atividades e sintam-se dispostos a contribuir para o crescimento institucional, uma vez que o treinamento impacta positivamente seu desempenho e motivação. Nas instituições públicas, esta necessidade é ainda mais latente, pois quando da seleção por meio de concurso de provas ou provas e títulos, é possível mensurar apenas de maneira limitada os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009), o que torna ainda mais relevante a formulação de planos de capacitação e qualificação.

O Decreto 5.825/2006 define *capacitação* como um processo contínuo de aprendizagem, que objetiva ao desenvolvimento de competências individuais que, por sua vez, contribuam para o desenvolvimento de competências institucionais; *qualificação* como a obtenção de conhecimentos e habilidades por meio de sistemas formais de educação, utilizando-os para o desenvolvimento individual e organizacional; e *educação formal* como aquela ofertada por instituições formais de ensino (públicas ou privadas), nos diversos níveis de formação, da educação básica à superior (BRASIL, 2006a).

Assim, na expectativa de associar fatores de desenvolvimento, valorização e motivação de seus servidores, desde 2005, o Governo Federal vem intensificando suas políticas de capacitação e qualificação, sempre vinculadas a retribuições salariais, conforme apresentado na seção seguinte.

3.2 CARREIRA DOS SERVIDORES TAE

Segundo Schuster e Dias (2012), o plano de carreira auxilia na organização e estruturação do quadro de pessoal de uma organização, proporcionando atratividade de talentos e visibilidade perante o mercado de trabalho. Relaciona-se ainda com fatores motivacionais extrínsecos, essenciais para a retenção de pessoal qualificado e influenciado no alcance de metas institucionais.

O Regime Jurídico do Servidor Público, na forma da Lei Federal 8.112/1990, abrange todo o funcionalismo federal e define servidor público como a pessoa responsável por atribuições previstas na estrutura organizacional de uma instituição pública, legalmente investido em cargo que exige, entre outros requisitos, um nível mínimo de escolaridade (BRASIL, 1990).

Já o texto da Lei Federal 11.091/2005 dispõe especificamente sobre o plano de carreira dos servidores TAE (PCCTAE), instituindo regulamentos para a atuação das instituições de ensino e criando mecanismos que estimulem a busca por capacitação e qualificação por estes servidores. A carreira está organizada em cinco níveis de classificação, que vão de A a E, cada um com 4 níveis de capacitação, I a IV, e 16 padrões de vencimento. O servidor TAE terá duas formas de progressão (por capacitação e mérito; - a primeira, decorrente da apresentação de certificados de cursos de pequena duração e a segunda mediante obtenção de aproveitamento mínimo em avaliação de desempenho), ambas com interstício de 18 meses. A mudança de nível de classificação,

contudo, somente se dará mediante aprovação em outro concurso (BRASIL, 2005b).

Em seu artigo 3º, incisos III e VII, a supramencionada Lei afirma que os planos de carreira serão estruturados tendo em vista, também, a qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento do servidor em consonância com os objetivos organizacionais (BRASIL, 2005b). Em consenso, o Decreto Federal 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, aponta que este deverá buscar o aumento da efetividade e qualidade dos serviços públicos e ainda o contínuo desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2006b). Assim, Fonseca e Ferreira (2011) afirmam que o entendimento a respeito do desenvolvimento do servidor deve ser ampliado para abranger não apenas a aquisição de competências que melhorarão seu desempenho e o alcance de objetivos institucionais como para a mudança cultural e a melhoria da qualidade de vida no ambiente organizacional.

O PCCTAE institui ainda que o servidor perceberá um percentual sobre seu vencimento básico, denominado incentivo à qualificação, pela apresentação de titulação superior à exigida para ingresso no cargo. Os percentuais não são cumulativos, e o servidor faz jus apenas ao que corresponder ao maior nível de formação. Há ainda a distinção entre formações com relação direta e indireta ao ambiente organizacional e às atribuições do cargo – exceto para o nível fundamental e médio, definidas no anexo III do Decreto 5.824/2006 (BRASIL, 2006c), resultando em diferentes percentuais de incentivo em cada um dos casos, conforme apresentado pela Tabela 2.

Tabela 2 - Percentuais de Incentivo à Qualificação

| Nível de escolaridade formal superior ao previsto para exercício do cargo (curso reconhecido pelo MEC) | Área do conhecimento com relação direta | Área do conhecimento com relação indireta |
|--|---|---|
| Ensino fundamental completo | 10% | - |
| Ensino médio completo | 15% | - |
| Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo | 20% | 10% |
| Curso de graduação completo | 25% | 15% |
| Especialização, com carga horária superior a 360h | 30% | 20% |
| Mestrado | 52% | 35% |
| Doutorado | 75% | 50% |

Fonte: (BRASIL, 2012, *online*).

Tendo em vista todas as imposições apresentadas, como interstício para a progressão na carreira e impossibilidade de mudança de cargo sem a aprovação em novo concurso, em outras palavras, diante de seu caráter rígido e limitador, Souza e Antunes (2015) questionam se este plano de carreira não é mero desenho de cargos e salários.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFSJ

A Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei (Funrei), instituída pela Lei Federal 7.555/1986, era pessoa jurídica de direito privado, com quadro de pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Fundação era mantenedora das Faculdades de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis; Engenharia Industrial; e Faculdade Dom Bosco de Filosofia, Ciências e Letras, sendo responsável ainda pelo desenvolvimento da pesquisa, artes, ciências e letras (BRASIL, 1986). Em 2002, por meio da Lei Federal 10.425/2002, a Funrei torna-se Fundação Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), cujo objetivo passa a ser a oferta de ensino superior, pesquisa e extensão. A UFSJ, agora pessoa jurídica de direito público, permanece vinculada ao Ministério da Educação, tendo suas atividades financiadas, precipuamente, pelo Governo Federal (BRASIL, 2002).

A UFSJ possui seis campus, três deles (incluindo a sede) no município de São João del-Rei, e os demais nos municípios de Divinópolis, Ouro Branco e Sete Lagoas, todos no estado de Minas Gerais. Conforme o Relatório UFSJ em Números apresentado em 2011, naquele ano, foram matriculados 10.268 discentes para cursos de graduação presencial, sendo 2.850 ingressantes, distribuídos entre as vagas diurnas e noturnas. Os alunos matriculados nos cursos de pós-graduação stricto sensu somavam 432 discentes, enquanto aqueles matricu-

lados em pós-graduação lato sensu chegavam a 2.868. A graduação a distância oferecia 1.500 vagas, ao passo em que a pós lato sensu oferecia 2.890. No mesmo ano, havia 594 projetos de pesquisa em andamento e 2.202 programas de extensão, que atingiam um público de 525.339 pessoas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI, 2011b). Esses dados ratificam a necessidade de incremento estrutural nas IFE diante da ampliação de suas atividades.

A comunidade universitária é composta por docentes, técnicos administrativos e discentes (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI, 2005, 2011b). Suas atividades pedagógicas são executadas por docentes e embasadas pelas atividades periféricas dos técnicos administrativos em educação (TAE) das mais diversas áreas de formação. Apesar do maior quantitativo de docentes, as atividades fins (pedagógicas) e meio (administrativas) são indissociáveis e igualmente importantes para a continuidade e qualidade dos serviços prestados (SCHMITZ JUNIOR et al., 2016). A distribuição percentual do quadro permanente de pessoal está evidenciada na Tabela 3.

Tabela 3 - Docentes e técnicos administrativos ativos na UFSJ

| - | Docentes | TAE |
|-------------------------------------|----------|-----|
| Quantidade | 837 | 540 |
| Representação percentual aproximada | 61% | 39% |

Fonte: (SigRH, 2017).

No Estatuto da UFSJ, em seu Título IV, Capítulo II, Artigo 42, está previsto que as atividades de apoio técnico, administrativo e operacional, fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, são executadas pelo corpo técnico-administrativo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI, 2011a). A respeito da qualificação desses servidores, o Regimento da UFSJ, em seu Título IX, Capítulo II, artigos 133 e 136, ratifica o compromisso da Universidade com sua capacitação, nos termos da lei (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI, 2005).

A respeito do disposto no PCCTAE, leis e decretos contemporâneos e subsequentes, nas Tabelas 3 a 6, apresentamos a divisão dos TAE em dois grupos: o primeiro possui tempo de permanência no serviço público superior a 12 anos (e, portanto, ingressou antes das supramencionadas legislações); o segundo grupo possui tempo de permanência no serviço público igual ou inferior a 12 anos, tendo ingressado após o pacote PCCTAE.

ve entrada de servidores na carreira TAE nos níveis de classificação A e B, extintos pela Lei 11.091/2005, e ainda que o número de novos servidores no nível C diminuiu, ao passo que, nos níveis D e E houve aumento proporcional.

Dos 540 TAE ativos, 262 são mulheres, assim distribuídas entre os 5 níveis de classificação: 6 em A (1,11% do total), 32 em C (5,92% do total), 179 em D (33,14% do total)

Tabela 4 - Servidores TAE antes e depois do pacote PCCTAE

| Tempo de permanência | > 12 anos | ≤ 12 anos |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Quantidade de servidores | 133 | 407 |
| Tempo de União | 13 a 39 anos | 0 a 12 anos |
| Média de tempo de União | 26,29 anos | 4,99 anos |
| Idade | 38 a 68 anos | 22 a 62 anos |
| Média da idade | 53,79 anos | 36,48 anos |

Fonte: (SigRH, 2017).

Conforme a Tabela 4, observa-se que aproximadamente 75% dos TAE da UFSJ ingressaram no serviço público após a aprovação da Lei Federal 11.091/2005, possuindo de meses a 12 anos de permanência, enquanto os outros 25% estão de 13 a 39 anos no serviço público. A variação de idade dos ingressantes após 2005 é maior (40 anos contra 30 para os ingressantes anteriores a 2005), embora a média de idade dos dois grupos seja bem discrepante (36,48 anos contra 53,79 anos).

e 45 em E (8,33% do total). Assim, a predominância feminina concentra-se nos níveis A, C e E, enquanto a masculina no nível D. Não há servidoras ativas no nível B.

Tabela 5 - Distribuição dos TAE conforme os níveis de classificação

| Nível de classificação | > 12 anos | | 12 anos | |
|------------------------|------------|-------------|------------|--------------|
| | Quantidade | % | Quantidade | % |
| A | 11 | 2,03 | - | - |
| B | 10 | 1,85 | - | - |
| C | 40 | 7,40 | 23 | 4,25 |
| D | 51 | 9,44 | 323 | 59,81 |
| E | 21 | 3,88 | 61 | 11,29 |

Fonte: (SigRH, 2017).

A Tabela 5 indica que o nível de classificação D é o que concentra o maior número de TAE ativos da UFSJ (69,25%), seguido dos níveis E (15,17%), C (11,65%), A (2,03%) e B (1,85%), nesta ordem. Observa-se que não hou-

Tabela 6 - Distribuição dos TAE conforme escolaridade

| Escolaridade | > 12 anos | | ≤ 12 anos | |
|------------------------|------------|-------|------------|-------|
| | Quantidade | % | Quantidade | % |
| Fundamental incompleto | 6 | 1,11 | - | - |
| Fundamental completo | 22 | 4,07 | - | - |
| Médio | 16 | 2,96 | 29 | 5,37 |
| Técnico | 8 | 1,48 | 10 | 1,85 |
| Graduação | 12 | 2,22 | 89 | 16,48 |
| Especialização | 56 | 10,37 | 195 | 36,11 |
| Mestrado | 12 | 2,22 | 80 | 14,81 |
| Doutorado | 1 | 0,18 | 4 | 0,74 |

Fonte: (SigRH, 2017).

A Tabela 6 nos apresenta a divisão dos TAE conforme seus níveis de educação formal. Os maiores percentuais encontram-se na graduação (18,73%), especialização (46,48%) e mestrado (17,03). Observemos que o número de graduados, especialistas e mestres ingressantes no serviço público após 2005 supera em mais de 700%, 300% e 600%, respectivamente, os servidores TAE neste mesmo nível de formação que já estavam no serviço público antes da aprovação do PCCTAE e que permanecem ativos. O nível mínimo de escolaridade dos TAE antes do PCCTAE é o fundamental incompleto e passa a ser o médio completo para os ingressantes dos últimos 12 anos, o que se justifica não apenas pela extinção dos níveis de classificação A e B, que concentram cargos com exigência de menor nível de escolaridade para ingresso, como pela pressuposta e desejada mudança cultural idealizada pelo PCCTAE.

A partir da análise da Tabela 7 nota-se que a média de idade dos servidores ingressantes antes do PCCTAE tem variação inferior a oito anos, o que leva a pressupor que não necessariamente estes servidores foram impulsionados pela Lei a buscar sua qualificação. Observa-se que a maior idade média se encontra no nível fundamental incompleto, sendo que todos os demais servidores, apesar de menos idade, buscaram qualificar-se em outros níveis de educação formal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu do pressuposto de que os trabalhadores se motivam para o exercício de suas atividades costumeiras e para o alcance dos objetivos organizacionais, não somente, mas também, pelas recompensas salariais. No contexto da educação pública superior

Tabela 7 - Idade média dos TAE conforme nível de escolaridade

| Escolaridade | > 12 anos | ≤ 12 anos |
|------------------------|-----------|-----------|
| Fundamental incompleto | 57,90 | - |
| Fundamental completo | 56,80 | - |
| Médio | 57,25 | 35,34 |
| Técnico | 54,50 | 29,00 |
| Graduação | 51,83 | 34,93 |
| Especialização | 51,89 | 37,90 |
| Mestrado | 50,25 | 35,92 |
| Doutorado | 57,00 | 39,50 |

Fonte: (SigRH, 2017).

e técnica no Brasil, a Lei Federal 11.091/2005 (BRASIL, 2005b) instituiu, entre outros pontos, o pagamento de um percentual sobre o vencimento base conforme a apresentação de titulação superior àquela exigida para o ingresso em cargo público; em outras palavras, estabelece o incentivo à qualificação. Tal concessão respalda-se nos preceitos anteriormente elencados de que este se tornará mais assertivo e colaborativo na medida em que receber estímulos apropriados - tanto em nível de ampliação de suas competências, como de seu salário. Por conseguinte, o trabalhador qualificado e motivado estará apto a prestar um serviço de melhor qualidade ao usuário, em consenso com a busca de eficiência e eficácia governamental.

O levantamento de dados realizado possibilitou retratar o perfil dos servidores TAE da UFSJ sob a perspectiva de sua formação escolar, 12 anos após a promulgação do Plano de Carreira, o PCCTAE.

Os dados comprovam a complexidade e a dificuldade de se instituírem políticas motivacionais diante de aspectos diversos mas, sobretudo, devido às percepções e desejos de cada indivíduo. Assim, retomando a pergunta norteadora deste trabalho, tem-se que as retribuições em pecúnia, instituídas pela Lei, relacionam-se diretamente com os níveis de escolaridade dos servidores ingressantes na União após sua promulgação, o que não se deu, entretanto, com a maioria dos servidores que já se encontravam em exercício à época.

A título de exemplificação, tem-se, de um lado, indivíduos com idade média inferior a 40 anos e média aproximada de 5 anos de prestação de serviços à União, com titulação de doutor; de outro lado, tem-se servidores cuja média de idade supera os 57 anos e que se encontram no serviço público há mais de 26 anos, em média, mas possuem nível fundamental incompleto de instrução, apesar da possibilidade de aumento salarial instituído pelo PCCTAE a partir de 2005.

Oportunizou-se, em seções anteriores, apontar a importância de se estimular o desenvolvimento de competências pelos servidores

em consonância com os objetivos organizacionais. As legislações trazidas firmam o compromisso de primar pela qualidade de vida no trabalho, bem como buscar, por meio do incremento de know-how dos servidores, o aumento da efetividade e da qualidade organizacional. Observa-se, portanto, um ainda incipiente esforço do Governo Federal no sentido de promover a capacitação e qualificação de seus servidores, vistas a associar o desenvolvimento, a valorização e a motivação desses trabalhadores, atreladas a retribuições salariais.

Apesar dos avanços percebidos no que tange à proposta da Lei, é importante reconhecer as limitações das políticas de gestão de pessoas no serviço público. O simples fato de os TAE estarem apresentando maiores níveis de escolaridade, por si só, não coaduna com os objetivos organizacionais, os quais não constituíam objeto de investigação deste estudo. Em outras palavras, os técnico-administrativos podem estar buscando qualificar-se objetivando apenas ao aumento salarial, de forma que não necessariamente suas competências estarão sendo aplicadas no cotidiano institucional.

Além disso, é fundamental que, após o processo de qualificação, haja uma busca da instituição pela constante manutenção do estado de motivação do servidor. Constitui-se um desafio enriquecer cargos que exigem pouca escolaridade, assim como é difícil motivar o servidor que atingiu um alto nível de qualificação, uma vez que as atividades administrativas e operacionais podem tornar-se monótonas, não havendo espaço para aplicação das competências adquiridas.

Diante de tais limitações, sugerem-se a realizações de estudos futuros que sejam capazes de complementar a presente investigação: i) realização de entrevistas com amostra estratificada de servidores, fins de inquirir os estímulos necessários para sua qualificação; ii) estudo comparativo do perfil acadêmico dos TAE em um recorte temporal que compreenda anos antes e após a Lei Federal 11.091/2005; iii) levantamento acerca da existências de programas internos às IFES que instiguem no téc-

nico-administrativo o desejo de qualificar-se, como cursos de graduação e pós-graduação com percentual de vagas a eles destinadas. Por fim, espera-se que os resultados apresentados sejam capazes de gerar reflexões acerca do processo de qualificação, tanto nos servidores técnico-administrativos quanto nos gestores das Instituições Federais de Ensino.

AN ANALYSIS OF THE PROFILE OF THE TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF FEDERAL UNIVERSITY AFTER THE ENTRY INTO FORCE OF FEDERAL LAW 11.091/2005

ABSTRACT

Ever since they started viewing employees as a differential in competitiveness, organizations began working on employee motivation and development. Federal universities have developed career plans, aimed at qualifying their employees, trying to improve the effectiveness of their actions. The objective of this work is to establish the profile of the technical and administrative employees (TAE) of the Federal University of São João del-Rei, twelve years after the entry into force of Federal Law 11.091/2005, which establishes financial benefits for those TAE that receive an education degree above the one required for entry into such functions. This case study is a descriptive research, which was carried out through quantitative-qualitative analysis of the data extracted from computer systems used by the University. We observed that the above-mentioned law influenced the employees that took up post after 2005 to seek higher levels of education, even if the same was not observed in those who were already in the public service at said date; this leads to the conclusion that there has been a gradual change in the culture of these institutions.

Keywords: Qualification. Career plan. Technical-administrative employees in education.

UN ANÁLISIS DEL PERFIL DE LOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD FEDERAL DESPUÉS DE LA PROMULGACIÓN DE LA LEY FEDERAL 11.091/2005

RESUMEN

Desde que percibieron el trabajador como un diferencial competitivo, las organizaciones pasaron a buscar su motivación y desarrollo. Las instituciones federales de enseñanza desarrollaron planos de carrera, objetivado a capacitar y a cualificar sus servidores, visando a dar más efectividad a sus acciones. El objeto de este trabajo es de establecer el perfil de los servidores técnico-administrativos de la Universidad Federal de São João del-Rei, 12 años después de la promulgación de la Ley Federal 11.091/2005, que concede incentivos financieros conforme la obtención de titulaciones superiores a aquellas exigidas para ingresar en los cargos. Este levantamiento es una investigación descriptiva, que realizó análisis cuantitativo-cualitativo de los datos extraídos de los sistemas de computadora utilizados por la Universidad. Se observó que la mencionada ley influenció los servidores que ingresaron a partir de 2005 a buscar más altos niveles de instrucción, aunque no haya influenciado los que ya estaban en el servicio público en esa data, lo que nos lleva a inferir que hay habido un cambio gradual en la cultura de esas instituciones.

Palabras-clave: Cualificación. Plan de carrera. Servidor técnico-administrativo en educación.

L'ANALYSE DU PROFIL DES FONCTIONNAIRES TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS D'UNE UNIVERSITÉ FÉDÉRALE APRÈS LA PROMULGATION DE LA LOI FÉDÉRALE 11.091/2005

RESUME

Depuis que les organisations se sont aperçues que les travailleurs sont un différentiel compétitif, elles ont passé à chercher leur motivation et leur développement. Les institutions fédérales d'enseignement ont développé des plans de carrières, avec l'objectif de capaciter et de qualifier leurs fonctionnaires, pour donner plus d'efficacité à leurs actions. L'objet de ce travail est d'établir le profil des fonctionnaires techniques et administratifs de l'Université Fédérale de São João del-Rei, douze ans après la promulgation de la Loi Fédérale 11.091/2005, qui accorde des avantages financiers selon l'obtention de diplômes supérieurs à ceux qui sont exigés pour entrer en fonction dans ces postes. Cette étude est une recherche descriptive, qui a réalisé une analyse quantitative et qualitative des données extraites des systèmes informatiques utilisés par l'université. Il a été observé que la loi susmentionnée a influencé les fonctionnaires qui ont pris leurs fonctions après 2005 à chercher des plus hauts niveaux d'instructions, malgré le fait qu'elle n'ait pas eu la même influence sur ceux qui étaient déjà au service public à cette époque, ce qui nous amène à la conclusion qu'il y a un changement graduel de la culture de ces institutions.

Mots-clés: Qualification. Plan de carrière. Fonctionnaire technique et administratif en éducation.

1 Dados referentes ao servidores da UFSJ, seccionados conforme o ano de publicação da Lei Federal 11.091/2005 (BRASIL, 2005b).

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, Marta T. S. Tendências no estudo da avaliação. In: RICO, E. M. (Org.). **Avaliação das políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo, Cortez, 1999. p. 29-39.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2006b. Disponível em <<https://goo.gl/XXsx4c>>. Acesso em: 17 maio 2017.

_____. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2006c. Disponível em: <<https://goo.gl/p6KAIw>>. Acesso em: 17 maio 2017.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2006a. Disponível em: <<https://goo.gl/SrxxTW>>. Acesso em: 17 maio 2017.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/uNYPIz>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Lei nº 7.555, de 18 de dezembro de 1986. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei e dá

outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1986. Disponível em: <<https://goo.gl/z7mSID>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1990. Disponível em: <<https://goo.gl/acJJhu>>. Acesso em: 17 maio 2017.

_____. Lei nº 10.425, de 19 de abril de 2002. Dispõe sobre a transformação da Fundação de Ensino Superior de São João del Rei em Fundação Universidade Federal de São João del Rei, e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/x6SoAI>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2005b. Disponível em: <<https://goo.gl/F4YcV7>>. Acesso em: 17 maio 2017.

_____. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2005a. Disponível em: <<https://goo.gl/WuJ9Tj>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/717bK2>>. Acesso em: 19 maio 2017.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão**

de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, J. Cezar. Avaliação de Programas Públicos: desafios conceituais e metodológicos. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n.5, p. 969-992, set./out. 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/tktYpP>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, United Kingdom, v. 60, n. 6, p. 549-558. dez. 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/NTqxxU>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

DIFINI, Cristianismo Esplendor Região. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso. 2002. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/E6US-NB>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DONAZAR, Rebeca Campani. A experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de gestão da área de capacitação alinhada às políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento de servidores. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, Mar Del Plata - Argentina. **Anais...** Mar Del Plata – Argentina: UFSC, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/cv28es>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A gestão por competência como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **APGS – Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, abr./jun. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/>>

cxbQNR>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Luciana Gonçalves et al. Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/48HWSH>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

FONSECA, Márcio Alessandro Teles; FERREIRA, Rosilda Arruda. Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Públicas Federais de Ensino: entre o legal e o real. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011. Florianópolis - Brasil. **Anais...** Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/P2nwa7>>. Acesso em: 3 maio 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SYDERMAN, B. **The motivations to work**. New Jersey: Transaction Publisher, 2011.

MACÊDO, Kátia Barbosa; PIRES, José Calixto de Souza. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/qq8xhc>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010. Disponível em: <[\[goo.gl/4Wqbno\]\(https://goo.gl/4Wqbno\)>. Acesso em: 20 jun. 2017.](https://</p></div><div data-bbox=)

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. Aplicação da governança na administração pública. In: _____. **Governança NO SETOR Público**. São Atlas, 2010. p. 142-146.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PENNA, Antônio Gomes. **Aprendizagem e motivação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

REED, Michel. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 61-98.

ROCHA, J. A. Oliveira. Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública. In: CONFERÊNCIA NO INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA, 2005, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/meMT33>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

SANTOS, Tânia Steren dos. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 11, n. 21, p. 120-156, jan./jun.

2009. Disponível em: <<https://goo.gl/aWRx-qC>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/KFRr99>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

SCHMITZ JUNIOR, Salezio et al. Dez anos de políticas públicas de gestão de pessoas para as IFEs: os impactos para os técnico-administrativos em educação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 16., 2016, Arequipa - Peru. **Anais...** Arequipa, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/tnJkgR>>. Acesso em: 3 maio 2017.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, mar. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/1HgM9r>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

SLOMSKI, Valmor. Sociedade, estado e teoria do agenciamento. In: _____. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 20-34.

SOUZA, Irineu Manoel de; ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. Plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2015, Mar del Plata - Argentina. **Anais...** Mar del Plata, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/EkZaQr>>. Acesso em: 3 maio 2017.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Estatuto**. São João Del-Rei: UFSJ, 2011a. Disponível em: <<https://goo.gl/cQi-B3w>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. **Regimento geral**. São João Del-Rei: UFSJ, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/rt-n2GS>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. **UFSJ em números**. São João Del-Rei: UFSJ, 2011b. Disponível em: <<https://goo.gl/17TF61>>. Acesso em: 23 maio 2017.

ARTIGOS

FATORES CONDICIONANTES DA SATISFAÇÃO GERAL DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DE UMA BIBLIOTECA

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar os condicionantes da satisfação dos usuários de uma biblioteca instalada em Instituição de Ensino Superior e testar um modelo de satisfação geral dos usuários dos serviços. Os dados obtidos a partir de um questionário aplicado junto a uma amostra composta por estudantes de uma faculdade foram analisados por meio de regressão linear múltipla. Os resultados evidenciaram que os fatores “espaço físico”, “variedade de livros” e “serviços web” estão positivamente relacionados com o nível de satisfação geral indicado pelos estudantes (enquanto usuários dos serviços). Estes resultados estão consoantes com estudos prévios e evidenciam a natureza multidimensional do construto satisfação. As implicações para os gestores referem-se à utilização desses parâmetros e condicionantes como possíveis fatores que podem ser observados na gestão da satisfação dos serviços de bibliotecas. Nesse sentido, com base nos efeitos dos diferentes condicionantes, é possível orientar os esforços de melhoria dos serviços. Parece razoável haver relevância deste artigo, pois há poucos estudos que tratam desta temática, e são raros no contexto estudado.

Palavras-chave: Satisfação. Qualidade dos Serviços. Biblioteca. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O setor de ensino pode ser pensado sob a perspectiva do marketing. Para Porto e Réginer (2003), a educação superior deixou de ser sinônimo de um conjunto de instituições, para se tornar um setor em expansão, uma área que atrai recursos e gera oportunidades. Nessa perspectiva, apresentam-se as instituições de ensino superior como provedoras de múltiplos serviços especializados, perpassando várias áreas de especialização técnica e, em alguns casos, envolvendo todas as áreas do conhecimento.

No contexto da prestação de serviços educacionais, a infraestrutura e os serviços disponibilizados como suporte ao processo de ensino têm sido considerados fundamentais. Neste estudo, enfatizaram-se os serviços das bibliotecas, local de recolha e organização de livros e de outros documentos para consulta de públicos

Diogo Zapparoli Manenti
diogozapparolimanenti@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP).

George Christian Linhares Bezerra

geochristian@hotmail.com

Doutor em Gestão pela Universidade de Coimbra (UC).

distintos. A biblioteca propicia aos discentes e docentes o acesso aos materiais e recursos informacionais necessários à criação e à disseminação do conhecimento. Huang (2007) ressalta a necessidade de haver um feedback referente aos serviços prestados. Observa-se, portanto a necessidade de interligação conceitual prática.

Algumas instituições de ensino superior no Brasil carecem de gestores com formação técnica e conhecimento das técnicas específicas de gestão de bibliotecas, como é o caso da mensuração da qualidade dos serviços e dos modelos de satisfação do usuário/cliente. Essa carência de formação gerencial específica no país pode refletir na reduzida utilização das práticas de mensuração de desempenho, incluindo o nível de qualidade dos serviços prestados (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Estudos anteriores dedicaram-se a avaliar a satisfação de usuários dos serviços de bibliotecas. Conforme ressaltou Hiller (2001), a aplicação de pesquisas junto aos usuários de bibliotecas tem sido prática relativamente comum em muitas bibliotecas de excelência, servindo como ferramenta de mensuração de desempenho. Algumas ferramentas são exemplificadas nos estudos de Van House, Weil e McClure (1990); Moore (1992); Poll e Boekhorst (1998); Ceynowa e Coners (2002). Contudo, há ainda muita diversidade na abordagem e na utilização de indicadores de desempenho (BLIXRUD, 2003; HERGET; HIERL, 2007; BRASIL, 2011). Adicionalmente, uma vez que a dinâmica da prestação de serviços é sempre dependente, em maior ou menor grau, da participação do próprio cliente, as considerações sobre diferentes contextos organizacionais e culturais são relevantes. Nesse sentido, é evidente a necessidade de novos estudos sobre o tema da satisfação dos usuários de bibliotecas, principalmente considerando o contexto brasileiro.

Em essência, esses estudos anteriores parecem enfatizar que a prestação de serviços, dentro de parâmetros de qualidade desejados pelo usuário final, é fundamental para a satisfação dos usuários. Assim, efetivamente, esse tipo de avaliação deve perpassar à compreen-

são das variáveis condicionantes da satisfação dos serviços.

O presente artigo analisa os fatores condicionantes da satisfação geral dos usuários de uma biblioteca instalada em uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada no sul do Brasil, com o objetivo de explicar a relação entre variáveis condicionantes da satisfação geral dos usuários dos serviços. Para tanto, foram consideradas algumas hipóteses referentes às relações entre diferentes condicionantes e o nível da satisfação com a biblioteca. Os dados foram obtidos a partir da aplicação de um questionário junto a uma amostra de usuários da biblioteca, e a análise compreendeu a utilização de regressão linear múltipla, conforme detalhado na seção de metodologia deste trabalho.

Quanto à organização do artigo, a próxima seção traz uma revisão da literatura relacionada ao tema e apresenta os elementos envolvidos com o problema de pesquisa. A seção 3 detalha os métodos utilizados, enquanto, em seguida, são apresentados e discutidos os resultados e as conclusões provenientes do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DO TRABALHO

Segundo Ajibero (1995), uma biblioteca tem papel fundamental em uma instituição de ensino, já que é o local onde as fontes de informação acadêmica são adquiridas, organizadas, processadas, armazenadas e disponibilizadas para atender às necessidades informacionais dos professores, dos pesquisadores, dos estudantes e da comunidade em geral; os quais representam os diferentes públicos (ou usuários) de uma biblioteca.

Filiz (2007) observa que a satisfação do usuário é uma medida importante para a qualidade dos serviços, porém argumenta que a gestão de bibliotecas, sobretudo em países em desenvolvimento, obteve pouca atenção em tempos recentes. A importância da infraestrutura e dos serviços da biblioteca são reconhecidamente fatores relevantes para a competitividade das organizações de ensino, inclusive quando

analisada sob a perspectiva dos estudantes, segundo identificou Linhares (2015).

A satisfação do consumidor tem sido um conceito-chave para o marketing; E a complexidade do construto é evidenciada, já que tem recebido várias definições (FORNELL; RUST; DEKIMPE, 2010; RUST; ZAHORIK, 1993). Em termos gerais, compreende um julgamento avaliativo posterior ao consumo, ou seja, depois da experiência com o produto e, ou serviço. Nesse sentido, pode ser pensada com uma reação emocional avaliativa decorrente da experiência de consumo (OLIVER, 1980). O tema tem sido recorrente na pesquisa científica e na pauta de organizações com ou sem fins lucrativos (FORNELL et al., 2006).

Considerando o enfoque da Gestão de Serviços, uma biblioteca centrada na necessidade dos clientes deve identificar claramente seus objetivos, as necessidades particulares dos usuários dos serviços, e desenvolver, com base nessas necessidades, uma oferta de produtos e serviços adequada ao público-alvo. Desse modo, a biblioteca pode ser pensada como parte de uma instituição de ensino superior orientada para o mercado, na qual todas as operações, inclusive aquisição, processamento e armazenamento de informações, são focadas na oferta do serviço. Desse modo, estaria em sintonia com a perspectiva dos seus usuários, buscando responder, de forma eficiente, à demanda existente (KAVULYA, 2004). Assim, a satisfação do usuário pode ser pensada como relevante, no cenário futuro de desenvolvimento de bibliotecas, alguns estudos versam sobre estes fatores, como discorre Inayatullah (2007).

Além disso, a satisfação tem sido um tema recorrente na pauta das organizações interessadas em manter a fidelidade dos usuários (ou clientes) em um mercado competitivo, principalmente pelo fato de melhorar a qualidade dos serviços e produtos de uma organização (FORNELL; RUST; DEKIMPE, 2010; RUST; ZAHORIK, 1993). A literatura indica que os estudos de satisfação dos usuários de bibliotecas utilizam-se de conjuntos de atributos para tentar medir a percepção dos usuários acerca de

elementos-chave dos serviços prestados. Algumas pesquisas têm sido utilizadas para avaliar os serviços das bibliotecas (KIRAN, 2010); alguns itens como os procedimentos de empréstimo, as instalações, os serviços e a qualidade das coleções também têm sido avaliados (CEYNOWA; CONERS, 2002).

A ideia é que as análises constituam-se como importante ferramenta de apoio para a tomada de decisões dos gestores e orientem os esforços para que as ações correspondentes possam ser direcionadas, os aspectos de satisfação mantidos e os aspectos de insatisfação corrigidos (KIRAN, 2010). As pesquisas de satisfação, portanto, contribuem para orientar a ação dos gestores e bibliotecários de instituições de ensino.

Referente à associação entre satisfação e qualidade dos serviços, a temática já foi estudada em vários contextos (BEZERRA; GOMES, 2015). De acordo com Filiz (2007), os conceitos de qualidade e satisfação são utilizados conjuntamente e até de forma intercambiável. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a percepção de qualidade está relacionada com a percepção de superioridade do serviço. Para Lovelock e Wright (2001), a qualidade do serviço é o grau em que o serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Assim, se os clientes avaliam entrega do serviço, e prestação do serviço, percebendo como melhor que o esperado, ficam satisfeitos; do contrário, insatisfeitos. Em contextos específicos, como é o caso de mensuração da qualidade dos serviços e satisfação com os serviços em bibliotecas, os estudos parecem um pouco mais raros.

Reafirmando esta perspectiva analítica, Filiz (2007) observa que eventos de satisfação com o serviço geraram, ao longo do tempo, a percepção de qualidade. Nesta mesma perspectiva, Kavulya (2004) explica que os usuários medem regularmente a utilidade de uma biblioteca pelas experiências passadas (eventos) e estabelecem uma consciência de qualidade sobre os tipos de serviços ofertados, comparando com suas expectativas.

Em um estudo que investigou a qualida-

de dos serviços em bibliotecas de universidades, por meio dos itens constantes no modelo SERVQUAL, cujo objetivo foi quantificar a relação entre a variável dependente e as independentes, Filiz (2007) identificou alguns fatores (qualidade do serviço de biblioteca; qualidade das informações; o ambiente da biblioteca; confiabilidade; qualidade do sistema de catálogo on-line e confiança) que resultaram em bom ajustamento do modelo estudado. O autor concluiu que estes fatores são importantes para compreender o grau de satisfação dos clientes, usuários, das bibliotecas.

Consoante com a visão de Zeithaml e Bitner (2003), um dos componentes do composto de marketing para serviços são as evidências físicas. Esse componente refere-se ao ambiente no qual o serviço é executado, ao local e ambientação onde a empresa interage com o cliente, assim como a qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço. No contexto do serviço de uma biblioteca, materiais impressos, livros, mobiliário e instalações estão nesta categoria. Não obstante à tendência pela virtualização dos serviços, há ainda uma forte relação de significado da biblioteca como um local físico, o que leva à impressão de que os serviços úteis de biblioteca são normalmente presenciais (CHOY, 2011). Portanto, assume-se como hipótese que a percepção do usuário sobre a qualidade do espaço físico esteja relacionada diretamente com sua satisfação geral quanto aos serviços da biblioteca, embora os serviços virtuais também tenham crescido na importância assumida pela preferência do consumidor, considerando os aspectos de simultaneidade desses dois atributos no modelo proposto, e como se comportam.

Referindo-se ao insumo clássico de uma biblioteca, os livros, considera-se que a satisfação do usuário dos serviços da biblioteca muito provavelmente ainda é dependente da qualidade e quantidade desse material. A evidência física, a necessidade de manipulação dos livros, o acervo físico etc., estaria associado à dinâmica do serviço, de modo geral (NITECKI, 1996; HOUSEWRIGHT; SCHONFELD, 2008). As-

sim, considera-se como hipótese que a variedade dos livros disponibilizados está diretamente relacionada com a satisfação dos usuários.

Embora o espaço físico, as instalações e mesmo o acervo físico em livros e outras publicações ainda se constituam partes importantes para a satisfação do usuário dos serviços de uma biblioteca, há uma tendência de evolução para outro paradigma, que compreende a demanda por conteúdo e serviços via *web*, e virtualização do acervo (HOUSEWRIGHT; SCHONFELD, 2008). Parece, realmente, haver uma tendência crescente à virtualização dos serviços e acervo; Com a propagação do uso da internet e a consequente ubiquidade dos conteúdos, em que o som, a imagem e os textos viajam pelo mundo. Todos esses elementos acabam permeando a oferta de materiais. Desse modo, há influências quanto à conveniência e às facilidades nas questões logísticas, uma vez que a informação está convenientemente disponibilizada *on-line* (CHOY, 2011). Não por acaso, os serviços, possíveis de serem virtualizados, tendem a ser cada vez mais disponibilizados por meio de plataformas *web*.

Sabe-se que é possível obter acesso às bibliotecas *on-line*, com disponibilização de obras relevantes para a comunidade acadêmica. Além disso, os serviços das bibliotecas em plataformas *on-line* estão crescendo e já é possível, em muitos dos casos, acessar e ler parte do acervo, reservar obras, renovar empréstimos de livros físicos e muitos outros serviços com o uso da Internet. Por isso, os serviços *web* das bibliotecas configuram-se elementos importantes para o nível de satisfação com os serviços de uma biblioteca. Assim, uma terceira hipótese é sugerida: a qualidade dos serviços *web* está diretamente relacionada à satisfação geral do usuário com a biblioteca.

A partir da contextualização realizada, são sumarizadas as seguintes hipóteses de trabalho, as quais irão compor o modelo teórico de relações entre construtos intrínsecos à satisfação geral dos usuários dos serviços da biblioteca:

- a) hipótese 1: A percepção da qualidade

- quanto ao espaço físico está positivamente relacionada com a satisfação geral quanto aos serviços da biblioteca;
- b) hipótese 2: A percepção da qualidade quanto à variedade de livros está positivamente relacionada com a satisfação geral quanto aos serviços da biblioteca;
- c) hipótese 3: A percepção da qualidade quanto aos serviços *web* está positivamente relacionada com a satisfação geral quanto aos serviços da biblioteca.

Com relação aos sinais esperados dos coeficientes, espera-se que as variáveis independentes (variedade de livros, serviços *web* e espaço físico) estejam positivamente relacionadas com a variável dependente (satisfação geral com os serviços da biblioteca) (Figura 1).

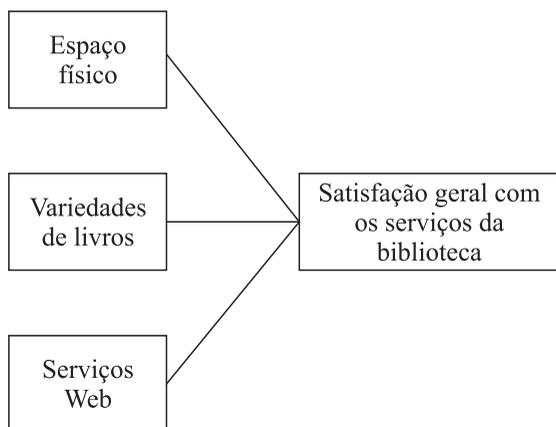


Figura 1 - Modelo teórico

Fonte: elaborada pelos autores deste trabalho com base na pesquisa.

3 DESENHO METODOLÓGICO

Este estudo desenvolveu-se conforme as seguintes etapas: (i) coleta de dados; (ii) seleção das variáveis, possíveis condicionantes da satisfação geral com a biblioteca; (iii) estimação do modelo de regressão pelo método dos mínimos quadrados (regressão linear múltipla); (iv) interpretação dos coeficientes; (v) análises estatísticas, teste da multicolinearidade e heteroscedasticidade; (vi) discussões dos resultados.

As variáveis foram selecionadas com o

objetivo de avaliar a satisfação geral atinente aos serviços prestados por bibliotecas. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário aplicado aos estudantes de uma faculdade (caracterizada na seção dos resultados) usuários dos serviços da biblioteca. A amostragem compreendeu todos os usuários do período de volta às aulas, pós-férias de julho, aproveitando o instrumento avaliativo da faculdade, e obteve 539 respondentes e 536 questionários válidos, sendo excluídos três (n_j) por motivo dos dados incompletos.

O questionário foi do tipo estruturado e compreendeu somente questões objetivas, por meio das quais os respondentes foram solicitados a indicar suas opiniões sobre cada item, conforme uma escala likert de cinco pontos, sendo o número 1 equivalente ao mais baixo nível de satisfação e 5, ao mais alto nível de satisfação. O questionário foi anteriormente testado, para evitar o uso de linguagem inadequada e minimizar a subjetividade, de modo que as respostas provavelmente não foram condicionadas pela própria estrutura e estrutura da linguagem utilizada no questionário, havendo compreensão das perguntas por parte dos respondentes.

As análises estatísticas foram realizadas utilizando-se do sistema Gretl, com uso da técnica de regressão linear múltipla. O Gretl é um software para análises estatísticas com acesso livre, o que provê uma diversidade de técnicas estatísticas. Uma das principais qualidades da ferramenta é a simplicidade de uso e a possibilidade de realização de vários testes que atendem aos pressupostos da regressão linear múltipla. O tratamento estatístico foi orientado pelas referências indicadas pela literatura especializada (GUJARATI; PORTER, 2011). O modelo linear foi estimado segundo a formulação seguidamente apresentada, considerando que as análises e seus respectivos coeficientes foram obtidos pelo método dos mínimos quadrados.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu_i$$

As variáveis utilizadas são descritas a seguir.

a) Variável Dependente

Y = Nível de satisfação geral com os serviços da biblioteca

b) Variáveis Independentes

B_0 = Corresponde a variável constante do modelo.

X_1 = Percepção relativa à satisfação com o espaço físico da biblioteca.

X_2 = Percepção relativa à satisfação com os serviços *web* prestados pela biblioteca.

X_3 = Percepção relativa à satisfação com a variedade de livros da biblioteca.

As variáveis independentes referem-se à percepção dos usuários dos serviços da biblioteca, relativa à satisfação medida em uma escala Likert, refletindo o nível de satisfação em uma escala de 5 pontos.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta, primeiramente, uma breve descrição da instituição foco da pesquisa e o contexto organizacional. Em seguida, são apresentados os coeficientes estimados e o resultado do teste das hipóteses.

A biblioteca está instalada em uma instituição de ensino superior privada (nome não identificado para preservar a confidencialidade dos dados), sediada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Quanto ao contexto socioeconômico da cidade, a faculdade, encontra-se em um bem desenvolvido parque industrial de alta competi-

tividade, que tem apresentado permanentemente superávit em sua relação de negócios com o mercado externo, colocando produtos em diversos países. Além deste setor, há uma variedade de empresas do setor de prestação de serviços, o que permite comparar, em termos relativos, com as grandes metrópoles brasileiras.

Considerando o crescimento e desenvolvimento nesses setores, é crescente a demanda por profissionais capacitados que dominem a prática de conhecimentos técnico-científicos, para atender às demandas das organizações. Neste sentido, a proposta pedagógica da faculdade está direcionada ao atendimento das lacunas de formação no mercado regional. Dessa forma, a qualificação dos espaços formativos é essencial.

Atinente às questões metodológicas do estudo, e seus resultados, a técnica estatística utilizada para as análises foi a regressão linear múltipla. Assim, a satisfação geral com os serviços da biblioteca foi definida como variável dependente, e as seguintes variáveis independentes ou explicativas foram consideradas: (i) espaço físico; (ii) serviços *web*; (iii) variedade de livros.

As três variáveis explicativas testadas apresentaram significância estatística ($p < 0,05$) na definição da satisfação geral com os serviços da biblioteca, indicando uma relação estatisticamente significativa entre a satisfação e os fatores estudados. Os coeficientes, o erro padrão, o valor da estatística t , e a significância estatística estão sumarizados na tabela que segue:

Tabela 1 - Resultados do teste estatístico

| Variável | Coefficiente | Erro Padrão | Estatística t | Valor p |
|-----------------------|--------------|-------------|---------------|----------|
| Constante | 0,474505 | 0,138006 | 3,438 | 0,00063 |
| Espaço físico | 0,213991 | 0,0428636 | 4,992 | <0,00001 |
| Serviços <i>web</i> | 0,153886 | 0,0352240 | 4,369 | 0,00002 |
| Variiedades de livros | 0,251451 | 0,0473039 | 5,316 | <0,00001 |

Nota: A média da variável dependente foi de = 2,14498, e seu desvio padrão = 1,23925. O R^2 não ajustado foi = 0,24016 e o R^2 ajustado = 0,23589.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir desses resultados, pode-se dizer que aproximadamente 24% da variabilidade da satisfação geral do usuário com a biblioteca

(variável dependente) é explicada pelas variáveis explicativas. Este indicativo denota à existência de mais variáveis que poderiam explicar

a variabilidade da satisfação geral. Com relação à avaliação geral do modelo, obteve-se estatística-F (3, 534) = 56,2597 (valor $p < 0,00001$), o que leva a concluir que o modelo é significativo ao nível de 1%.

A análise dos resíduos demonstrou que se distribuem segundo o padrão da normalidade. Há uma tendência de homogeneidade na dispersão dos resíduos e poucas observações excederam o erro padrão. O teste de White para a heterocedasticidade retornou o seguinte resultado: estatística de teste: $TR^2 = 38,751853$, com valor $p = P(\text{Qui-quadrado}(9) > 38,751853) = 0,000013$. Portanto, conclui-se que não se aceita a hipótese da heteroscedasticidade, pois o valor da estatística está fora da zona de aceitação.

O teste da multicolinearidade aplicado foi o de Fatores de Inflacionamento da Variância (VIF). O resultado aponta que não há indício de multicolinearidade, pois os valores de VIF são menores que 10, e a matriz de correlações apresenta valores compatíveis com a independência das variáveis independentes, não havendo alta correlação entre as variáveis independentes.

O modelo estimado apresentou o seguinte resultado:

$$\hat{Y} = 0,4745 + 0,2139x_1 + 0,1538x_2 + 0,2514x_3$$

A interpretação do modelo é a seguinte:

\hat{Y} = Variável dependente – corresponde ao nível de satisfação geral com os serviços da biblioteca;

B_0 = Variável constante do modelo - é independente do valor das variáveis independentes, e esta reflete com acréscimo de 0,4745 o nível de satisfação em Y.

B_1 = Refere-se à variável espaço físico - cada aumento de uma unidade em X_1 , no nível de satisfação com o espaço físico, reflete 0,2139 unidade com o aumento positivo no nível de satisfação geral com os serviços da biblioteca, na condição *ceteris paribus*.

B_2 = Refere-se à variável *serviços Web* - cada aumento de uma unidade em X_2 , no nível de satisfação com os serviços *web*, reflete aumento de 0,1538 unidade no nível de satisfação geral com os serviços da biblioteca, na condição *ceteris paribus*.

B_3 = Refere-se à variável variedade de livros - para cada aumento de uma unidade na variável X_3 , no nível de satisfação com a variedade de livros, reflete 0,2514 unidade, com aumento positivo no nível de satisfação geral com os serviços da biblioteca, na condição *ceteris paribus*.

Referente às três variáveis independentes analisadas, a “variedade dos livros” é o fator que apresentou maior efeito sobre a satisfação geral com os “serviços da biblioteca”, seguida pelo “espaço físico”, como segundo fator mais importante, entre os analisados. O fato de o fator serviços web apresentar-se com menos efeito na satisfação com os serviços da biblioteca pode ser uma evidência de que o elemento físico ainda é um fator importante na satisfação dos usuários da biblioteca. Esta evidência parece evidenciar para a necessidade de sistemas híbridos (INAYATULLAH, 2007), físicos e virtuais.

Os resultados da regressão mostram que as variáveis independentes são condicionantes sobre a satisfação com os serviços da biblioteca. A hipótese 1, referente à percepção da qualidade relativo ao espaço físico, por estar positivamente relacionada com a satisfação geral dos serviços da biblioteca, foi confirmada, tendo o sinal do coeficiente provendo resultado de acordo com o previsto e a relação estatística significativa. Este resultado apresenta-se consoante com os estudos de Inayatullah (2007), já que o espaço físico é um elemento a ser considerado como importante em uma biblioteca, assim como o ambiente virtual.

Referente à hipótese 2, pressupõe que a percepção da qualidade, referente à variedade de livros, está positivamente relacionada com a satisfação geral com os serviços da biblioteca; o sinal do coeficiente é positivo, conforme

o esperado, e mostrou-se com significância estatística. Este resultado provavelmente seja justificado pelo fato de que a variedade de livros propicia uma maior exposição a diferentes materiais, permitindo ao professor e ao aluno acesso a maior número de estudos.

Referente à hipótese 3, pressupõe que a percepção da qualidade, referente aos serviços *web*, está positivamente relacionada com a satisfação geral dos serviços da biblioteca, obteve o sinal do coeficiente conforme o esperado, e é significativa, o que indica, nesta amostra, que a satisfação dos usuários da biblioteca é condicionada também pelos serviços *web*. Isso ressalta, no sentido da tendência, uma maior oferta de serviços *web* em bibliotecas, conforme a literatura indica (HOUSEWRIGHT; SCHONFELD, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo examinar os fatores associados à satisfação geral com os serviços de biblioteca em uma amostra de estudantes de uma faculdade. Os resultados evidenciaram que os três fatores considerados, (i) o espaço físico; (ii) a variedade de livros e (iii) os serviços *web* são significativos e estão positivamente relacionados com a satisfação geral dos estudantes, diante dos serviços da biblioteca.

Esses resultados convergem com as proposições de estudos anteriores sobre a satisfação dos usuários de bibliotecas com os serviços. Segundo Inayatullah (2007), especificamente ao contexto de bibliotecas, ambientes híbridos, que compreendem tanto o meio virtual quanto os recursos físicos, são importantes componentes na oferta dos serviços. Já Zeithaml e Bietner (2003), na análise do composto de marketing em serviços, evidenciam que ambos, os bens tangíveis e intangíveis, são necessários, e a evidência física é um dos componentes relatados nessa abordagem teórica, enquanto elemento tangível.

A relação significativa dos três fatores é coincidente também com os resultados de Filiz (2007), que observou a importância do acervo on-

-line e do ambiente físico em bibliotecas. A ideia e o formato da biblioteca enquanto um local físico não podem ser descartados (CHOY, 2011), embora pareça haver uma tendência contrária (HOUSEWRIGHT; SCHONFELD, 2008). Além disso, o presente estudo corrobora com uma evidência que converge com a ideia dos espaços híbridos, com serviços via plataforma *web*, e também com instalações e acervo físico compatível com as expectativas de seus públicos.

Esses modelos híbridos para bibliotecas devem considerar tantos aspectos físicos como equipamentos, instalações, livros e aspectos intangíveis, no geral disponibilizados em plataformas *web*. Os *e-books*, os materiais digitalizados, os conteúdos digitais em geral (áudio e vídeo disponibilizados em acervos digitais), além de revistas eletrônicas e bases de dados, e novos adventos tecnológico-digitais devem ser considerados e avaliados quanto à sua disponibilidade e enquanto fatores que podem influenciar a satisfação geral com os serviços de uma biblioteca.

As implicações práticas deste estudo supõem que tanto o espaço físico, quanto os serviços *web* e a variedade de livros devem ser fatores monitorados pelos gestores e bibliotecários de instituições de ensino a fim de maximizar a satisfação dos usuários dos serviços. Para isso, parece importante haver sondagens constantes entre os professores, alunos e público, procurando identificar a variedade de livros necessária. Nesse sentido, também se faz necessário disponibilizar um espaço físico adaptado às expectativas, para que permita amplo acesso aos recursos informacionais e, complementarmente, os serviços virtuais cada vez mais parecem ganhar importância e fazer parte das expectativas referentes à oferta de informação das bibliotecas.

As limitações da pesquisa consideram relativamente limitante a tipologia utilizada, *cross section*, com questionários aplicados em um único período. Assim, pesquisas longitudinais para acompanhamento da satisfação dos usuários ao longo do tempo parecem necessárias. Outra limitação refere-se à reduzida abrangência desta investigação, já que foi realizada em uma úni-

ca instituição de ensino superior. A aplicação da pesquisa em outras instituições, em diferentes regiões do país e em âmbito internacional, inclusive, pode permitir uma visão mais abrangente dos fatores responsáveis pela satisfação dos usuários das bibliotecas. Afinal, há de se considerar também possíveis diferenças culturais e realidades contextuais distintas. Ainda neste aspecto, ressalta-se que ampliar o espectro dos públicos pode permitir resultados distintos.

Novos estudos poderiam identificar outros fatores de forma exploratória, em um primeiro momento, buscando identificar novos fatores, e, posteriormente, testar um modelo mais amplo. Estudos que analisem as questões culturais envolvidas, em diferentes espaços geográficos culturais, além de públicos distintos, poderiam permitir a evolução do conhecimento neste campo de estudo. Ainda, a ampliação do tempo de coleta de dados (pesquisas longitudinais), além da expansão do número de bibliotecas pesquisadas poderiam trazer possibilidades de comparação com estes resultados, e, novos fatores poderiam possibilitar compreender melhor os condicionantes da satisfação dos usuários dos serviços de bibliotecas, pois as bibliotecas, parecem passar por mudanças fundamentais nos serviços, *design* e propósito, principalmente considerando as questões associadas à tecnologia.

CONDITIONAL FACTORS OF USER SATISFACTION OF LIBRARY SERVICES

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the conditional factors of user satisfaction within a library in a university and to test a model of general user satisfaction with the services provided. The data was collected from a survey applied to a sample of students, and data analysis comprised multiple regression analysis. The results showed that factors “physical space”, “variety of books” and “web services” are positively related to the overall level of satisfaction presented by the students as users of library services. These

findings are consistent with previous studies and highlight the multidimensional nature of the construction of satisfaction. Regarding the implications for managers, these different factors should be considered as important parameters to be observed in the analysis of customer satisfaction of library services. In this respect, based on the effects of these different determinants of customer satisfaction, it is possible to direct the efforts for the improvement of the quality of the services provided. The article seems to be relevant, as there are only a few studies that deal with this subject – and they are especially rare in the aforementioned context.

Keywords: Satisfaction. Quality service. Library. Marketing.

FACTORES CONDICIONANTES EN LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE UNA BIBLIOTECA

RESUMEN

El objetivo del artículo es analizar los condicionantes de la satisfacción de los usuarios de una biblioteca ubicada en una institución de enseñanza superior y testar un modelo de satisfacción general de los usuarios de los servicios. Los datos obtenidos a partir de un cuestionario aplicado a un grupo de estudiantes de una facultad fueron analizados por medio de regresión lineal múltiple. Los resultados evidenciaron que los factores “espacio físico”, “variedad de libros” y “servicios web” están positivamente relacionados con el nivel de satisfacción general indicado por los estudiantes que utilizan los servicios. Estos resultados están consonantes con estudios previos y evidencian la naturaleza multidimensional de la construcción de la satisfacción. Las implicaciones para los gestores se refieren a la utilización de estos parámetros y condicionantes como posibles factores que pueden ser observados en la gestión de la satisfacción de los servicios de bibliotecas. En ese sentido, con base en los efectos de las diferentes condicionantes, es

posible orientar los esfuerzos de mejoramiento de los servicios. Parece razonable haber relevancia de este artículo porque hay muy pocos estudios que tratan de esta temática – y aún más raros en el contexto estudiado.

Palabras-clave: Satisfacción. Calidad de los servicios. Biblioteca. Marketing.

FACTEURS DETERMINANTS DE LA SATISFACTION GENERAL DES UTILISATEURS DES SERVICES D'UNE BIBLIOTHEQUE

RESUME

L'objectif de l'article est d'analyser les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'une bibliothèque installée dans une institution d'enseignement supérieur et de tester un modèle de satisfaction générale des utilisateurs des services. Les données obtenues à partir d'un questionnaire appliqué à un échantillon composé par des étudiants d'une faculté ont été analysés à travers de régression linéaire multiple. Les résultats ont mis en évidence que les facteurs « espace physique », « variété de livres » et « services web » sont positivement liés avec le niveau de satisfaction générale indiquée par les étudiants en tant qu'utilisateurs des services). Ces résultats sont en consonance avec des études antérieures et mettent en évidence la nature multidimensionnelle de la construction de la satisfaction. Les implications pour les gérants se réfèrent à l'utilisation de ces paramètres et déterminants comme facteurs qui peuvent être observés dans la gestion de la satisfaction des services de bibliothèques. Dans ce sens, sur la base des effets des différents déterminants, il est possible d'orienter les efforts d'amélioration des services. Il semble raisonnable que l'article soit pertinent, puisqu'il y a très peu d'études qui traitent de cette thématique – et qu'ils sont encore plus rares dans le contexte étudié.

Mots-clés: Satisfaction. Qualité des services. Bibliothèques. Marketing.

REFERÊNCIAS

AJIBERO, M. I. Users expectations from Nigerian universities library services in the 21st century. **Quarterly**, v. 1, n.1, p. 33-49, 1995.

BEZERRA, G. C. L.; GOMES, C. F. The effects of service quality dimensions and passenger characteristics on passenger's overall satisfaction with an airport. **Journal of Air Transport Management**, United Kingdom, v. 44-45, p. 77-81, 2015.

BLIXRUD, J. C. Assessing library performance: new measures, methods, and models. In: IATUL CONFERENCE., 24., 2003, Ankara. **Anais...** Ankara: Purdue University, 2003.

BRASIL, H. S. **Avaliação do processo de modernização da biblioteca da universidade federal do Tocantins**. 2011. 184 f. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil, 2011.

CEYNOWA, K.; CONERS, A. **Balanced scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken**. Frankfurt: ZfBB Sonderheft, Klostermann, 2002.

CHOY, F. C. From library stacks to library-in-a-pocket: will users be around? **Library Management**, United Kingdom, v. 32, n. 1/2, p. 62-72, 2011.

FILIZ, Z. Service quality of university library: a survey amongst students at Osmangazi University and Anadolu University. **Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2007.

FORNELL, C. et al. Customer satisfaction and stock prices: high returns and low risk. **Journal of Marketing**, United States, v.70, n. 1, p.1-14, 2006.

FORNELL, C.; RUST, R. T.; DEKIMPE, M. G. The effect of customer satisfaction on con-

- sumer spending growth. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 47, n. 1, p. 28-35, 2010.
- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- HERGET, J.; HIERL, S. Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. **New Library World**, United Kingdom, v. 108, n. 11/12, p.526-544, 2007.
- HILLER, S. Assessing user needs, satisfaction, and library performance at the University of Washington libraries. **Library Trends**, United States, v. 49, n. 4, p. 605-625, 2001.
- HOUSEWRIGHT, R.; SCHONFELD, R. **Ithaka's 2006 studies of key stakeholders in the digital transformation in higher education**. 2008. Disponível em: <http://librariesofthefuture.jiscinvolve.org/wp/files/2009/03/ithaka_review_v1-8.doc>. Acesso em: 15 set. 2013.
- HUANG, R. Study and analysis of information on the reader's potential discontent in an academic library. **Library Management**, United Kingdom, v. 28, p. 27-35, 2007.
- INAYATULLAH, S. Which future for libraries? **Foresight**, United Kingdom, v. 9, n. 3, p. 54-57, 2007.
- KAVULYA, J. M. Marketing of library services: a case study of selected university libraries in Kenya. **Library Management**, United Kingdom, v. 25, n. 3, p. 118-126, 2004.
- KIRAN, K. Service quality and customer satisfaction in academic libraries: perspectives from a Malaysian university. **Library Review**, United Kingdom, v. 59, n. 4, p. 261-273, 2010.
- LINHARES, T. A. S **Fatores críticos de sucesso nas instituições de ensino superior privadas no Distrito Federal - Brasil**. 2015. 136 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MOORE, N. Leistungsmessung in öffentlichen bibliotheken. **O Praxis**, v. 16, n. 2, p. 169-196, 1992.
- NITECKI, D. Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. **Journal of Academic Librarianship**, United Kingdom, v. 22, n. 3, p. 181-190, 1996.
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 17, n. 4, p.460-469, 1980.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer e perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, United Kingdom, v. 64, p. 12-40, 1988.
- POLL, R.; BOEKHORST, P. **Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries**. Munchen: IFLA Publications, 1998.
- PORTO, C.; RÉGINER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória**. Brasília: Macroplan, 2003.
- RUST, R.; ZAHORIK, A. Customer satisfaction, customer retention and market share. **Journal of retailing**, United Kingdm, v. 69, p. 193-215, 1993.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VAN HOUSE, N. A.; WEIL, B.; MCCLURE, C. R. **Measuring academic library performance**. Chicago: American Library Association, 1990.

ZEITHAML, A. V.; BITNER, J. M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ARTIGOS

CLIMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA INVESTIGAÇÃO NA CIDADE DE BELÉM DO PARÁ, BRASIL

RESUMO

Estudos mostram que as pesquisas de clima organizacional têm avançado na administração pública, contudo ainda estão distantes de produzir resultados semelhantes aos alcançados na iniciativa privada. Para contribuir com essas investigações, este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional em uma autarquia do município de Belém do Pará. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, foi realizada em pesquisa de campo, com amostragem probabilística aleatória simples, com a participação de 132 servidores. O tratamento de dados foi quantitativo e utilizou estatística descritiva e inferencial (Teste T). Os resultados revelaram que a cooperação e a satisfação com o trabalho foram as dimensões que mais contribuíram para a qualidade do ambiente laboral. Entretanto, a avaliação geral não possibilitou afirmar que os servidores percebem um clima organizacional favorável na autarquia, resultado confirmado pelo teste de hipótese.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas. Ambiente Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas de clima organizacional são ferramentas poderosas, despertando o interesse da academia e da gestão organizacional desde a década de 1960. O interesse pelo tema pode ser consequência de sua singular capacidade para realizar diagnósticos acurados e sob medida, em ambientes caracterizados por complexas inter-relações pessoais, que envolvem tanto os trabalhadores entre si, quanto os trabalhadores e a organização. Assim, as investigações de clima organizacional possibilitam, antes de tudo, evidenciar os aspectos que precisam da atenção da gestão, para assegurar um ambiente de trabalho saudável e produtivo (SALGADO; AIRES; ARAÚJO, 2013). Pereira e Vidal (2011) destacam que pessoas desmotivadas em ambientes desfavoráveis prejudicam o rendimento do trabalho e ensejam maior quantidade de erros e retrabalhos. Por outro lado, é verdade também, segundo os autores, que pessoas motivadas, que alinham seus objetivos com as metas da organização, potencializam resultados benéficos para ambos.

Jéssica Cristina Albuquerque França

je_franca@outlook.com

Graduanda em administração na Universidade Federal do Pará (UFPA).

Carlos André Corrêa de Mattos
carlosacmattos@hotmail.com

Doutor em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Professor na graduação e pós-graduação na Universidade Federal do Pará (UFPA).

Desde que Forehand e Gilmer (1964), Pelz e Andrews (1966) e Litwin e Stringer (1968) propuseram o conceito de clima organizacional e a necessidade de aprofundar seu conhecimento como um instrumento de gestão capaz de facilitar o acompanhamento das condições do ambiente de trabalho, eles despertaram o interesse de diversos pesquisadores (SANTOS, 1999; MÓL et al., 2010; GONÇALVES, 2012; HOLLOWAY, 2012), nos mais diferentes setores da economia e nos mais distantes locais do planeta.

Caracterizado por um conjunto de aspectos típicos do ambiente de trabalho que, segundo a avaliação dos trabalhadores, podem ser percebidos como satisfatórios, ou não, o clima organizacional contribui para a compreensão de como os estímulos recebidos no local de trabalho influenciam no comportamento de suas equipes. Nessa perspectiva, o clima possibilita acompanhar o estado de ânimo dos integrantes da organização. Essa peculiaridade confere às pesquisas de clima uma capacidade privilegiada para auxiliar na formulação e seleção de estratégias organizacionais, especialmente as relacionadas com a gestão de pessoas (LUZ, 2012; PEREIRA; VIDAL, 2011).

Tamayo (2004, p. 88) destaca que: “[...] o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados”, por sua vez, ao ser expresso nas pesquisas de clima organizacional, ele materializa a percepção compartilhada dos trabalhadores, transcendendo aquela unicamente individual. Provavelmente, o maior poder das pesquisas de clima advenha de sua capacidade de sintetizar um conjunto de aspectos complexos e variados do ambiente de trabalho em um instrumento sob medida para a organização, abrangendo diversos departamentos e fornecendo informações que vão além das preocupações dos profissionais de recursos humanos ao fornecer subsídios para gestores nos três níveis de gerência - baixa, média e alta.

Diversas pesquisas (MATOS, 2007; SALVADOR; MACHADO; ALMEIDA, 2013) reforçam que o clima organizacional está rela-

cionado à moral e à satisfação das necessidades dos trabalhadores e pode-se apresentar quente ou frio, negativo ou positivo, falho ou satisfatório. Portanto, a analogia com as condições do clima atmosférico expressa bem o significado do construto, que expressa, essencialmente, a forma de sentir dos trabalhadores quanto à organização. As pesquisas de clima no Brasil avançaram muito na área da administração privada. No serviço público, até recentemente, ainda eram um fenômeno pouco estudado (MÓL et al., 2010).

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar o clima organizacional em uma autarquia do município de Belém do Pará, Brasil, e, assim, diagnosticar a qualidade do ambiente de trabalho. Considerando esse objetivo, a investigação se concentrou em responder ao questionamento: qual é a percepção dos servidores quanto à qualidade do clima organizacional em uma autarquia do município de Belém do Pará, Brasil? Para responder a essa pergunta, foi feita uma pesquisa no próprio local de trabalho dos servidores públicos e estabeleceu-se como hipótese a ausência de evidência estatística (H0) que possibilite afirmar que os servidores públicos percebam o clima organizacional como satisfatório no local da pesquisa.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional tem como função essencial retratar a presença ou ausência de aspectos afetivos no ambiente organizacional, interpretado segundo as particularidades de cada trabalhador e de cada organização (MARTINS, 2008), caracterizado como um indicador de satisfação com o ambiente laboral; ele é um reflexo de diferentes aspectos da realidade aparente da empresa (CODA, 1997; ABREU et al., 2013).

Estudos contemporâneos (MANTOVANI; GREATTI, 2010; ABREU et al., 2013) constataram que um clima organizacional favorável beneficia tanto a organização, quanto aos trabalhadores; ao passo que, se ele for desfavorável, ambos assumem seu ônus. Por sua vez, o diagnóstico acurado do clima organizacional tornou-

-se uma ferramenta essencial para a gestão de organizações modernas tanto privadas, quanto públicas, nas quais, se por um lado as organizações privadas enfrentam progressivamente maior quantidade e mais eficientes concorrentes, as organizações públicas devem atender aos anseios de uma sociedade cada vez mais exigente e organizada. Nessa perspectiva, Araújo e Garcia (2009, p. 5) complementam ao afirmar:

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz instabilidade e incerteza.

Estudos empíricos (MANTOVANI; GREATTI, 2010; SALGADO; AIRES; ARAUJO, 2013) mostram a influência do clima organizacional no desempenho profissional dos trabalhadores. A natureza do clima pode ser compartilhada, individual, grupal ou organizacional, uma vez que o clima de uma organização pode variar entre seções, departamentos, filiais etc., além de receber outras influências diversas, como aquelas que têm origem na cultura, nas crenças, expectativas e na personalidade. Desta forma, o clima exprime as características da organização projetada nos trabalhadores, materializando-se em suas ações cotidianas.

O clima organizacional pode ser mensurado pelas pesquisas e, com isso, identifica as condições e os relacionamentos estabelecidos entre os trabalhadores e a organização. Quando se faz uma pesquisa de clima, obtêm-se respostas mais precisas a respeito da opinião dos trabalhadores. As pesquisas de clima organizacional podem utilizar metodologias qualitativas, quantitativas ou mistas, e a opção por uma dessas metodologias se prende aos objetivos dos pesquisadores. Ao empregar corretamente as pesquisas de clima, são obtidas informações valiosas que, se utilizadas corretamente, podem

contribuir para o aumento da produtividade, qualidade de trabalho, reduzir abstenções, adocimentos, *turnover*, entre outros (PEREIRA; VIDAL, 2011).

Lim e Eo (2014), ao realizarem estudos em uma escola de ensino fundamental na Coreia do Norte, constataram que a eficiência dos professores ao passar conhecimentos para seus alunos é diretamente influenciada pelo clima organizacional. Por outro lado, a falta de diálogo com os trabalhadores sobre as necessidades para a realização das tarefas promoveu um distanciamento da política organizacional, além de deteriorar o desempenho de professores e alunos. Assim, os resultados da investigação possibilitaram simplificar o processo de comunicação e aumentar a integração das equipes de trabalho.

Em complemento, Pereira e Nasser (2013), com base nos resultados obtidos em uma pesquisa de clima organizacional, realizada em um hemocentro, desenvolveram um plano de melhorias com revisões periódicas. Ao adotar essas revisões, com intervalos anuais, foi possível observar a evolução no desempenho de cada dimensão pesquisada e, com isso, foram dirigidas ações de enfrentamento a problemas específicos, promovendo, com essa estratégia, ciclos de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

As investigações de clima organizacional são feitas considerando um conjunto de dimensões. Não há uniformidade na literatura quanto às dimensões que devem estar presentes nas pesquisas de clima organizacional. Se, por um lado, isso possibilita desenvolver soluções sob medida, por outro, enseja críticas como aquelas feitas por Kubo et al. (2015) ao se referirem à falta de consensualidade nas conceituações de clima e nas suas dimensões propriamente ditas. As dimensões dizem respeito a assertivas reunidas por temática e utilizadas para sistematizar a investigação, conferindo-lhe racionalidade, elas podem ser compreendidas também como variáveis semelhantes reunidas com base em aspectos específicos do ambiente de trabalho. A quantidade de variáveis e dimensões é tão diversificada que elas ensejaram diferentes mo-

delos de avaliação de clima que se estendem desde aspectos da estrutura física organizacional a riscos, recompensas, conflitos, participação na tomada de decisões, comunicação na organização, trabalho em equipe, chefias, assim como aspirações, valores, aptidões e diferenças sociais, entre outros (ARABACI, 2010; PEREIRA; VIDAL, 2011), cada pesquisa adota um conjunto de aspectos próprios considerados como mais adequados para a organização.

Abreu et al. (2013) mostram que as pesquisas de clima trazem uma contribuição efetiva para a comunicação organizacional por possibilitar que os trabalhadores expressem sua opinião quanto ao seu ambiente de trabalho. As pesquisas normalmente adotam classificação desfavorável, neutra ou favorável para designar as condições organizacionais. Essa é a forma mais frequente e a comum entre os autores (SPIRI, 1998; MELLO, 2004; MOTTA, 2006; HEINZMANN; SILVA, 2014). O clima desfavorável revela um ambiente conflituoso, com reclamações, rejeições e negatividade. Já o clima neutro, de monotonia apática, mostra desinteresse e falta de criatividade. O clima favorável se caracteriza pela receptividade, satisfação, proatividade e harmonia. Nessa perspectiva, observa-se que é possível aumentar a eficiência da organização pela construção de um clima organizacional que alcance as necessidades dos indivíduos e canalize seu comportamento, direcionando-o à busca dos objetivos organizacionais (HEINZMANN; SILVA, 2014).

Heinzmann e Silva (2014) reforçam a compreensão de que o clima e a cultura organizacional são fortemente relacionados. Luz (2012, p. 12) esclarece e conceitua clima organizacional como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” Por sua vez, a cultura organizacional, como destacado por Robbins (2014), representa o conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização, de tal maneira que seus integrantes os percebem como características essenciais da organização e, com base neles, pautam seus comportamentos e condutas organizacionais,

mesmo que inconscientemente. Dessa forma, a cultura se reflete no clima organizacional, evidenciando fenômenos complementares, nos quais o clima se manifesta na perspectiva temporal, enquanto a cultura transcende essa compreensão, assumindo um caráter mais profundo, estável e atemporal.

3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O trabalho, ao longo dos anos, revelou-se mais do que uma atividade para obter recursos e manter a sobrevivência pessoal e familiar, uma vez que ele representa uma oportunidade de integração à sociedade e de alcançar realização pessoal. É pelo trabalho que o indivíduo desenvolve suas capacidades, aumenta sua autoestima, torna-se produtivo e obtém boa parte da sua satisfação pessoal com a vida. Essa compreensão posiciona a atividade laboral como uma forma privilegiada de realização pessoal e, quando o trabalho executado vai ao encontro do bem comum e dos interesses públicos, ele se torna ainda mais gratificante (VIEIRA et al., 2011) como é o caso de muitos servidores públicos.

Perceber a função do trabalho na vida dos servidores públicos e sua necessidade de autodesenvolvimento pessoal é um elemento fundamental para criar as condições necessárias à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela administração pública, uma vez que a capacidade de oferecer esses serviços depende, em grande parte, do envolvimento dos trabalhadores (CARAPETO; FONSECA, 2014). Contudo, em muitas organizações, tanto públicas, quanto privadas, ainda prevalece uma compreensão da atuação da gestão de pessoas voltada ao controle de pessoal em detrimento de uma perspectiva mais moderna, que se antecipa ao mercado e obtém melhores resultados por se deslocar de uma posição operacional e reativa para uma postura estratégica e proativa (BERGUE, 2014; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Quanto à administração pública, os esforços para melhorar os serviços oferecidos à

sociedade resultaram ao longo dos anos em um amplo conjunto de reformas, que tiveram a finalidade principal de adequar a estrutura estatal às constantes mudanças nas exigências da sociedade, especialmente quanto à agenda e à utilização mais racional dos recursos públicos. Bergue (2014) reforça essa compreensão ao afirmar que a sociedade exige da administração pública resultados efetivos. Assim, a qualidade e a adequação dos serviços públicos são aspectos decisivos para o bom desempenho de qualquer organização pública. Esse processo desencadeou, entre outros de cunho administrativo, a valorização da qualificação dos servidores públicos, que passaram, progressivamente, a exercer atividades mais complexas. No Brasil, o marco inicial de paradigma ocorreu na década de 1930, com a adoção do Modelo Burocrático de administra-

ção pública, e foi, em certa medida, formalizado com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP).

Ao longo do tempo, outras reformas se sucederam para refletir os momentos vividos pelo país, até que, na década de 1990, ocorreu a adoção do Modelo Gerencial de Administração Pública no Brasil, também denominado como Nova Administração Pública. O modelo foi organizado pautado entre um amplo conjunto de medidas; entre elas, a adaptação e transferência de práticas da administração privada para a área pública (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013). As diferenças entre os dois modelos, o Burocrático e o Gerencial, no âmbito da organização do trabalho, Quadro 1, foram mostrados por Carapeto e Fonseca (2014).

| Modelo Burocrático | Modelo Gerencial (Pós-Burocrático) |
|--|---|
| Estrutura organizacional hierárquica rígida com muitos níveis | Estrutura organizacional mais horizontal e flexível com menos chefias intermediárias |
| Cadeia de comando de cima para baixo, centralização do processo decisório | Participação dos trabalhadores no processo decisório (<i>empowerment</i>) e partilha de informações |
| Divisão de trabalho especializado e limitação no âmbito das tarefas | Ampliação do trabalho em equipe e no âmbito das tarefas |
| Tarefas administrativas e repetitivas realizadas pela maioria dos trabalhadores do setor público | Trabalho especializado com maior necessidade de conhecimentos e habilidades |
| Trabalho regido por regras e regulamentos rígidos | Trabalho regido por delegação de responsabilidades |
| Formação do trabalhador | Aperfeiçoamento contínuo |
| Mobilidade de carreira vertical limitada a uma minoria | Progressão tanto horizontal, quanto vertical na carreira |
| Fraca importância dada ao ambiente de trabalho | Valorização de um ambiente de trabalho saudável e positivo. |

Quadro 1 - Organização do trabalho no setor público, práticas em declínio e fortalecimento

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em Carapeto e Fonseca (2014, p. 210).

Combs et al. (2006) reforçam a compreensão de que aprimorar as práticas de gestão de pessoas em uma perspectiva contemporânea de valorização humana influencia positivamente o desempenho organizacional em uma concepção ampla, que se estende, desde os produtos e serviços em si, até aspectos financeiros, de produ-

tividade, entre outros, pois a gestão de pessoas motiva os servidores e exerce forte influência para que eles utilizem suas habilidades particulares em benefício da organização, tendo sido encontradas constatações semelhantes em outros estudos, como o de Moro et al. (2012).

Notoriamente, as particularidades da

administração pública são muito diferentes daquelas do setor privado, especialmente quanto a suas finalidades e práticas, incluindo formas de recrutamento, seleção e contratação, políticas de remuneração, métodos de avaliação de desempenho, entre outras. Essas particularidades devem ser consideradas quando se tratar de recursos humanos e gestão de pessoas, ensejando atenção para adaptação e sua transposição do setor privado para o público (FERREIRA et al., 2007; MATTOS et al., 2015).

A gestão de pessoas na administração pública brasileira obteve avanços expressivos ao longo do tempo, sendo as pesquisas de clima organizacional uma das dimensões desse processo que podem ser percebidas pela maior delegação de poder nas organizações públicas, descentralizações de processos (KETTL, 2005), ampliação da meritocracia (FARIAS; GAETANI, 2002), adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis, desenvolvimento de competências, aprimoramento do trabalho em equipe (SILVA; MELLO, 2013), entre outros aspectos. Logicamente, muitas das conquistas ainda precisam ser ampliadas e sedimentadas, outras ainda representam desafios a serem superados pela administração pública, especialmente quando se trata do aumento da produtividade, barreiras culturais, entre outras (BERGUE, 2014).

4 MÉTODO

A análise do clima organizacional na autarquia utilizou uma metodologia, que, segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013), classifica-se como exploratória e descritiva, operacionalizada na forma de *survey*, com amostragem probabilística aleatória simples e tratamento quantitativo de dados. A amostra foi calculada com base no total de servidores lotados no órgão, que, por ocasião da fase exploratória, contava com 304 trabalhadores. A amostra foi calculada com 90% de margem de segurança e 5% de erro, o que resultou em 144 questionários, conforme a Fórmula (1) apresentada em Pinheiro et al. (2009):

$$n = \frac{S * Z^2 * N}{(S * Z^2 * e^2 (N - 1))} \quad (1)$$

Em que: n = tamanho da amostra; S = variância da amostra; Z^2 = desvio padrão ao quadrado; relacionado ao índice de confiança; e^2 = erro amostral ao quadrado; e N = tamanho do universo.

No tratamento dos dados, 12 questionários foram descartados por apresentarem erros de preenchimento e presença de valores perdidos, o que elevou levemente o erro amostral para 5,38%. Assim, ao final do levantamento, foram obtidos 132 questionários de pesquisa válidos. O questionário utilizado na investigação foi estruturado em duas seções. A primeira, com sete questões de múltipla escolha, teve a finalidade de caracterizar o perfil socioeconômico dos entrevistados. A segunda, com 42 questões distribuídas em nove dimensões (Quadro 2), foram elaboradas com respostas na escala intervalar de Likert, com sete opções na escala, sendo um para *discordo totalmente*; dois para *discordo muito*; três para *discordo pouco*; quatro para *não sei*, ou *não discordo nem concordo*; cinco para *concordo pouco*; seis para *concordo muito*; e sete para *concordo totalmente*.

| Dimensão | Autores |
|----------------------------|--|
| Comunicação organizacional | Coda (1997) e Silva (2003) |
| Imagem organizacional | Rizzatti (1995), Silva (2003) e Luz (2012) |
| Cooperação na organização | Rizzatti (1995), Coda (1997), Luz (2012), Martins et al. (2008) e Mól et al. (2010) |
| Remuneração e recompensa | Kolb et al. (1978), Sbragia (1983), Coda (1997), Silva (2003), Luz (2012), Martins et al. (2008) e Mól et al. (2010) |
| Satisfação no trabalho | Colossi (1991) e Rizzatti (1995) |
| Equidade | La Follete e Sims (1975) e Mól et al. (2010) |
| Participação nas decisões | Sbragia (1983) e Luz (2012) |
| Valorização do servidor | Rizzatti (1995), Coda (1997) e Luz (2012) |
| Modernidade organizacional | Rizzatti (1995), Silva (2003), Luz (2012) e Mól et al. (2010) |

Quadro 2 - Fundamentação teórica das dimensões investigadas na pesquisa
Fonte: elaborado pelos autores.

Para atender aos padrões de ética em pesquisas com seres humanos, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tendo suas identidades preservadas, assim como a organização local da pesquisa. A consistência interna do instrumento foi testada, assim como suas dimensões. A forma de medição foi o coeficiente alpha de Cronbach, conforme a Fórmula (2), apresentada em Costa (2011).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right) \quad (2)$$

Em que: k é o número de itens do ques-

tionário; σ_i^2 é a variância do item i; e σ_y^2 é a variância da escala total somada.

Apesar de não existir um valor que seja consenso quanto ao índice mais adequado para o alpha de Cronbach (KLINE, 1998), índices superiores a 0,600 e 0,700 são aceitos como adequados pela maioria dos autores (KLINE, 1998; HAIR JUNIOR et al., 2009; COSTA, 2011). Dessa forma, a investigação neste estudo resultou em níveis elevados para o coeficiente alpha de Cronbach, Tabela 1, uma vez que todas as dimensões alcançaram índices superiores a 0,798.

Tabela 1 - Alpha de Cronbach das dimensões e do instrumento de pesquisa

| Dimensão | Nº de Variáveis | Alpha de Cronbach |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| Comunicação organizacional | 5 | 0,798 |
| Imagem organizacional | 5 | 0,872 |
| Cooperação na organização | 6 | 0,818 |
| Remuneração e recompensa | 5 | 0,887 |
| Satisfação no trabalho | 4 | 0,835 |
| Equidade | 4 | 0,818 |
| Participação nas decisões | 5 | 0,811 |
| Valorização do servidor | 4 | 0,811 |
| Modernidade organizacional | 4 | 0,870 |
| Questionário | 42 | 0,970 |

Fonte: elaborado pelos autores.

O tratamento de dados foi integrado com estatística inferencial. Para tanto, foi utilizado o Teste T (Fórmula 3) para uma amostra (BRUNI, 2009). Esse teste paramétrico foi selecionado para verificar se a média das respostas dos servidores era significativamente superior ao valor intermediário da escala, ou seja, se a média amostral era superior a 4,00. Caso afirmativo, o resultado do teste sugeriria concordância com as variáveis e indicaria um clima organizacional favorável. Por outro lado, médias inferiores a 4,00 revelariam discordância quanto às variáveis e, assim, clima organizacional desfavorável.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \quad (3)$$

Em que: \bar{x} é a média da amostra; μ_0 a média da população (referência); s é o desvio padrão; e n é o número de observações.

Assim, no contexto da investigação, a utilização do teste T teve como finalidade testar as hipóteses e verificar se a população se comportava conforme a hipótese nula (H_0). Para tal, foi estabelecido o nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$) para a região crítica de aceitação ou recusa de H_0 . Isso posto, as hipóteses foram estabelecidas conforme abaixo:

$H_0: \mu \leq 4,00$, não se pode afirmar que os entrevistados percebem um clima organizacional favorável na organização.

$H_1: \mu > 4,00$, existem evidências estatísticas para afirmar que os entrevistados consideram o clima organizacional favorável na organização.

Como recomenda Malhotra (2011), os testes paramétricos devem ser utilizados quando as variáveis estejam, pelo menos, em escala intervalar. O autor reforça que o teste T é o mais utilizado quando se pretende testar suposições baseadas na média e que ele exige uma amostra com distribuição aproximadamente normal para ser utilizado. Neste estudo, o teste assumiu uma condição unilateral à direita. Assim, se a significância do teste for menor ou igual a 5% ($\frac{sig.}{2} \leq \alpha$) e o sinal da estatística de teste positivo ($t > 0$), rejeita-se a H_0 e constata-se um clima organizacional positivo na autarquia investigada.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A maioria dos servidores que participaram da pesquisa foi do sexo masculino, 69,7% (92). Quanto à idade, os servidores tinham, em média, 38 anos (± 11) por ocasião da entrevista. Os entrevistados evidenciaram escolaridade elevada, uma vez que 46% (61) tinham curso superior. A situação funcional de ocupantes de cargos efetivos, em 98,5% (130) dos casos, foi de profissionais concursados. Os servidores declararam

renda entre 1.485,00 e 4.861,00 reais por mês em 63% (83) das repostas. Quanto à distribuição da amostra entre departamentos e cargos, a pesquisa envolveu 33 departamentos e 29 cargos, que representaram praticamente a totalidade da estrutura organizacional da autarquia.

Na avaliação do clima organizacional (Tabela 2), o melhor aspecto do ambiente organizacional foi a dimensão **Cooperação** (4,75±1,72). Diversos estudos (ARABACI, 2010; SALGADO NETO, 2001; SHIM, 2010) destacam a cooperação como um elemento necessário para a promoção de um clima organizacional favorável, integrado e produtivo. A cooperação diminui as barreiras interdepartamentais e favorece fortemente a possibilidade de trabalhos em equipe. Desta forma, ao avaliarem a **Cooperação Organizacional**, os servidores revelaram uma dimensão positiva do ambiente de trabalho, uma vez que, além de a média ser a maior da pesquisa na escala entre 1 e 7, a mediana (5,00) e a moda (5,00) posicionaram-se na parte superior da escala, reforçando uma compreensão positiva da dimensão.

(ROBBINS, 2014). Outros aspectos positivos foram a disposição para trabalhos em equipe (78%), a integração entre os departamentos, que trabalham de forma cooperada (77%), a habilidade para resolver os desentendimentos (71%) e a contribuição das chefias na execução das tarefas (69%). Esse conjunto mostra um ponto forte que deve ser aproveitado pela organização, uma vez que facilita ações conjuntas e contribui fortemente para criar sinergia organizacional.

A dimensão **Satisfação no Trabalho**, segunda melhor avaliação da pesquisa (4,40±2,00), revelou outra dimensão positiva do ambiente organizacional. Destacaram-se na investigação a satisfação com que são feitas as tarefas (81%) e a motivação envolvida em sua realização (73%). Nesse contexto, a maioria dos entrevistados manifestou realização profissional por trabalhar no órgão (59%), mas preocupa o fato de eles não perceberem possibilidade de ascensão profissional na autarquia (59%), mostrando, assim, um aspecto negativo da organização. Essa circunstância se revela

Tabela 2 - Análise descritiva das dimensões do clima organizacional no local da pesquisa

| Dimensão | Média | Mediana | Moda | Máximo | Mínimo | Desvio Padrão | CV (%) |
|----------------------------|-------|---------|------|--------|--------|---------------|--------|
| Cooperação na organização | 4,75 | 5,00 | 5,00 | 7,00 | 1,00 | 1,72 | 36,21 |
| Satisfação no trabalho | 4,40 | 5,00 | 6,00 | 7,00 | 1,00 | 2,00 | 45,45 |
| Comunicação organizacional | 4,38 | 5,00 | 5,00 | 7,00 | 1,00 | 1,91 | 43,60 |
| Equidade | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 7,00 | 1,00 | 1,96 | 49,00 |
| Participação nas decisões | 3,73 | 4,00 | 1,00 | 7,00 | 1,00 | 1,97 | 52,81 |
| Imagem organizacional | 3,64 | 4,00 | 4,00 | 7,00 | 1,00 | 1,86 | 51,09 |
| Remuneração e recompensa | 3,56 | 4,00 | 4,00 | 7,00 | 1,00 | 1,83 | 51,40 |
| Modernidade organizacional | 3,44 | 3,00 | 2,00 | 7,00 | 1,00 | 1,83 | 52,81 |
| Valorização do servidor | 3,39 | 3,00 | 1,00 | 7,00 | 1,00 | 1,93 | 56,93 |

Legenda: CV = Coeficiente de variação.

Fonte: dados da pesquisa.

A **Cooperação Organizacional** mostrou o apoio aos novatos durante o aprendizado das tarefas (81%), condição que facilita o processo de socialização e, assim, contribui para aumentar o comprometimento e a produtividade, reduzir a rotatividade e o hiato entre as expectativas do recém-chegado e a realidade organizacional

especialmente perigosa, uma vez que, como destacam Schneider (1978) e Siqueira (2008), a satisfação com o trabalho se fundamenta em um conjunto de aspectos; entre eles, a possibilidade de ascensão na forma de carreira. Assim, apesar de a satisfação com o trabalho representar uma dimensão favorável ao ambiente

organizacional; no futuro, a impossibilidade de promoções revela-se como uma ameaça que merece a atenção da alta administração, pois pode contribuir para apatia, acomodação e desânimo para os servidores.

Quanto à avaliação da **Comunicação Organizacional**, com média (4,38±1,96), moda e mediana (5,00), todas acima do ponto intermediário da escala, observou-se outro aspecto favorável do ambiente de trabalho. A avaliação da comunicação mostrou que os entrevistados atribuíram a terceira melhor média da pesquisa entre as dimensões investigadas. Destacaram-se entre os aspectos positivos: (1) a confiança nas informações recebidas dos superiores hierárquicos (75%) e (2) a clareza no processo comunicacional (83%). Observa-se que, a maioria dos superiores hierárquicos discutem com suas equipes os resultados das ações organizacionais (55%); além disso, eles conhecem os objetivos da organização (52%). Contudo, os servidores não recebem *feedback*, quanto a seu desempenho (53%). Isso pode estar relacionado com a falta de hábito de utilizar a avaliação de desempenho como um instrumento de melhoria contínua, uma vez que essa prática ainda é pouco realizada na administração pública, como destaca Luz (2012), ou ainda pode ser o resultado de deficiências na gestão que dificultam a avaliação individual dos servidores.

A análise da dimensão **Equidade** dividiu a avaliação do clima organizacional, uma vez que, até essa dimensão, predominaram os aspectos positivos do ambiente de trabalho e, a partir dela, posicionaram-se as avaliações de caráter prejudicial ao clima organizacional. Nessa perspectiva, a **Equidade**, de maneira geral, apresentou avaliação intermediária, com média, mediana e moda, com valores no meio da escala (4,00) e desvio padrão intermediário (1,96). Como características positivas, destacam-se o respeito aos servidores, aspecto que obteve a concordância de 70% (92) dos entrevistados, além do sentimento de serem avaliados com justiça pelos superiores hierárquicos (70%). Entretanto, os servidores discordam que as promoções ocorram por merecimento (69%)

da mesma forma que as tarefas sejam distribuídas de forma justa (60%).

A **Participação nas Decisões** (3,73±1,97), outra dimensão investigada na pesquisa, foi considerada prejudicial ao clima organizacional; a moda com valor unitário reforça essa compreensão (Tabela 2). Os servidores declararam que as chefias recebem bem as sugestões e contribuições (70%), e que se sentem livres para expressá-las, tanto quanto à organização, quanto com relação às tarefas (70%). Contudo, eles não participam das decisões de planejamento, como definição de objetivos, indicadores e metas (69%), além de não terem liberdade para organizar suas tarefas e avaliá-las da melhor forma (60%). Limitações na participação entre servidores públicos também foram identificadas por Mól et al. (2010) em pesquisa na administração pública estadual no estado do Rio Grande do Norte. Essa peculiaridade expressa a presença do modelo burocrático de gestão, que ainda se perpetua em diversas organizações públicas.

A análise da dimensão **Imagem Organizacional** (3,64±1,86) revelou uma fraqueza da organização na opinião dos servidores, uma vez que eles consideram que a autarquia tem uma imagem negativa perante a sociedade (75%), da mesma forma que a sociedade não está satisfeita com os serviços prestados pela organização (77%). Contudo, os servidores consideram seus superiores como bons exemplos para a organização (60%) e notam que a autarquia é respeitada por outras organizações municipais (51%).

Conforme a Tabela 2, a dimensão **Remuneração e Recompensa** (3,56±1,83) revelou outra dimensão prejudicial ao clima. Uma vez que os entrevistados consideram que seus salários são menores do que os da iniciativa privada (73%) e, até mesmo, em relação a outros profissionais da administração pública municipal, que realizam tarefas semelhantes. A maioria dos entrevistados considera insuficiente a remuneração para atender às necessidades básicas (56%) e há insatisfação com os benefícios oferecidos pela administração municipal

(62%). Esses resultados colocam a dimensão entre as que mais prejudicam o clima organizacional. Na avaliação do clima, a remuneração se revela como um elemento central para a promoção de um ambiente de trabalho motivador, que seja capaz de conquistar o engajamento dos servidores com os objetivos organizacionais e que atue para a manutenção do capital humano na organização (HUNTER; PERRY; CURRAL, 2011; MÓL et al., 2010).

As piores avaliações da pesquisa (Tabela 2) ocorreram nas dimensões **Modernidade Organizacional** ($3,44 \pm 1,83$) e **Valorização dos Servidores** ($3,39 \pm 1,93$). Assim, quanto à **Modernidade Organizacional**, as condições físicas do local de trabalho são insatisfatórias (51%), os equipamentos de informática (65%) e os sistemas de informação não atendem às necessidades do trabalho (59%) e a organização resiste negativamente às inovações em práticas de gestão (63%). As limitações do ambiente físico de trabalho prejudicam a produtividade e o desempenho organizacional, uma vez que, mesmo que os trabalhadores estejam motivados, para que possam alcançar a produtividade esperada pela organização, devem dispor de condições adequadas de trabalho.

Quanto à dimensão **Valorização do Servidor**, os entrevistados não percebem oportunidades de desenvolvimento profissional (69%), não recebem treinamento (66%), nem acreditam que a política de recursos humanos valorize os servidores (69%). Contudo, o aprendizado dos servidores é aproveitado na organização, sendo

opinião compartilhada pela maioria dos servidores (60%). Esses resultados mostram o baixo investimento da administração pública municipal na qualificação dos servidores públicos. O desenvolvimento de competências e a valorização profissional representam uma preocupação da administração pública, que busca oferecer melhores serviços públicos. Contudo, segundo a opinião dos entrevistados, essa preocupação não ocorre no local da pesquisa.

A avaliação geral do clima organizacional foi feita pelo Teste T calculado, com base na média amostral das variáveis. Apesar de o tamanho da amostra ($n > 30$) atender ao Teorema do Limite Central (TLC), a forma da distribuição amostral foi testada com o teste Shapiro-Wilks ($p\text{-valor}=0,204$) para confirmar que ela não era fortemente assimétrica. O resultado do teste confirmou que a distribuição era aproximadamente normal, portanto, adequada ao teste selecionado.

Conforme a Tabela 3, a média amostral foi de 3,95, abaixo do valor de referência (4,00), e o desvio padrão foi baixo, 1,18. Assim, observa-se que a média da percepção dos servidores quanto ao clima organizacional não foi significativamente superior a 4,00 ($t^{(131)} = -0,478$; $p\text{-valor}=0,633$), sendo estimada com 95% de confiança de estar entre 3,74 e 4,15. Esse resultado não possibilita rejeitar H_0 e, assim, não se pode admitir que existam evidências afirmando que os entrevistados, de maneira geral, percebem o clima organizacional na autarquia como satisfatório.

Tabela 3 - Teste T para avaliação do Clima Organizacional

| Distribuição t | Valor da Significância | Diferença da média | Limites do intervalo de confiança | | H0 |
|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------|
| | | | Inferior | Superior | |
| Médias | -0,478 | 0,633 | -0,253 | 0,1546 | Aceita |
| 131 graus de liberdade | | Valor de referência = 4,00 | | Intervalo de confiança=95% | |

Fonte: dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa e o teste de hipóteses indicaram que, de modo geral, o clima organizacional no local da pesquisa foi consi-

derado insatisfatório pelos entrevistados sob as diversas perspectivas; em especial, quanto a aspectos relacionados à remuneração, à modernidade institucional e à valorização dos

servidores. No entanto, a cooperação entre os servidores apresentou a melhor avaliação do estudo, indicando que esta dimensão representa um ponto forte do clima organizacional.

Como pontos favoráveis, a pesquisa mostrou boa comunicação, tanto com as chefias, quanto com os colegas de trabalho, e a satisfação dos servidores com as tarefas desempenhadas em seu dia a dia. Entretanto, há necessidade de se desenvolver estratégias que contribuam para o aprimoramento da imagem organizacional e a valorização do servidor, assim como criar métodos de progredir as formas de remuneração e adquirir novos equipamentos para o uso diário dos servidores em suas respectivas tarefas, sendo essas as variáveis que mais manifestaram insatisfação.

É importante considerar que o acompanhamento do clima organizacional contribui para delinear estratégias e aperfeiçoar o ambiente organizacional, possibilitando um local de trabalho mais agradável que propicie ações conjuntas. O resultado da pesquisa recomenda que a administração municipal precisa avançar na valorização dos servidores, no desenvolvimento de planos de carreira e no fortalecimento da meritocracia para, assim, formar equipes de trabalho mais motivadas e produtivas. Os resultados reforçam o entendimento de que as pesquisas de clima podem contribuir com elementos valiosos para a gestão de pessoas na administração pública.

Não obstante a amostragem utilizada na pesquisa ser representativa, destaca-se que os resultados são restritos à autarquia pesquisada. Uma limitação do estudo pode ser atribuída à utilização de questionários como instrumento de coleta de dados. Pois, apesar de as pesquisas com questionários revelarem grande abrangência e praticidade de aplicação, elas não permitem captar percepções e sentimentos, que são naturalmente aspectos de caráter subjetivos, não alcançados pelos questionários. Para superar essa limitação, uma pesquisa complementar com abordagem qualitativa poderia contribuir, tanto para a interpretação dos resultados mostrados neste estudo, quanto para a seleção das estratégias mais adequadas de intervenção.

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION: AN INVESTIGATION IN BELÉM DO PARÁ, BRAZIL

ABSTRACT

Studies show that researches on organizational environment have advanced in public administration. However, researches in such organizations are still far from producing similar results to those achieved in the private sector. To contribute to said investigations, this study aimed at analyzing the organizational environment in a Municipal Autarchy of the city of Belém do Pará, in Brazil. The exploratory and descriptive research was performed in the field, with simple random probabilistic sampling made up of one hundred thirty-two employees. Data processing was quantitative, using inferential and descriptive statistics (T Test). Results showed that cooperation and job satisfaction were the dimensions that contributed the most to the quality of workplace environment. However, the overall evaluation did not enable to state that the employees perceive a favorable organizational environment in the Autarchy, a result that was confirmed through the testing of the hypothesis.

Keywords: Organizational behavior. Personnel management. Organizational environment.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: UNA INVESTIGACIÓN EN LA CIUDAD DE BELÉM DO PARÁ, BRASIL

RESUMEN

Estudios demuestran que investigaciones de ambiente organizacional han avanzado en la administración pública. Con todo, las investigaciones en esas organizaciones todavía están

lejos de producir resultados semejantes a los alcanzados en la iniciativa privada. Para contribuir con esas investigaciones, ese estudio tuvo como objetivo analizar el ambiente organizacional en una autarquía del municipio de Belém do Pará. La investigación, de carácter exploratorio y descriptivo, fue realizada en trabajo de campo, con muestreo probabilístico aleatorio sencillo, con la participación de 132 funcionarios. El tratamiento de los datos fue cuantitativo y utilizó estadística descriptiva e inferencial (Teste T). Los resultados revelaron que la cooperación y la satisfacción con el trabajo fueron las dimensiones que más contribuyeron para la calidad del ambiente laboral. Sin embargo, la evaluación general no permitió afirmar que los funcionarios perciban un ambiente organizacional favorable en la autarquía, resultado confirmado por el teste de hipótesis.

Palabras-clave: Comportamiento organizacional. Gestión de personas. Ambiente organizacional.

**L'ENVIRONNEMENT
ORGANISATIONNEL ET
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE MUNICIPALE: UNE
INVESTIGATION DANS LA VILLE
DE BELEM DO PARA, AU BRESIL**

RESUME

Des études démontrent que les recherches sur l'environnement organisationnel ont avancé dans l'administration publique. Cependant, les recherches dans ces organisations sont encore loin de produire des résultats similaires à ceux accomplis dans le secteur privé. Pour contribuer avec ces investigations, cette étude avait comme objectif analyser l'environnement organisationnel dans une autarcie de la ville de Belém do Pará. La recherche, de caractère exploratoire et descriptif, a eu lieu à travers une étude sur le terrain, avec un échantillonnage probabilistique aléatoire simple, avec la participation de 132 fonctionnaires. Le traitement des

données a été quantitatif et a utilisé la statistique descriptive et déductive (Test T). Les résultats ont révélé que la coopération et la satisfaction avec le travail ont été les dimensions qui ont le plus contribué pour la qualité de l'environnement laboral. Néanmoins, l'évaluation générale n'a pas permis d'affirmer que les fonctionnaires perçoivent un climat organisationnel favorable dans l'autarcie, un résultat qui a été confirmé par le test de l'hypothèse.

Mots-clés: Comportement organisationnel. Gestion de personnel. Environnement organisationnel.

REFERÊNCIAS

ABREU, N. R. et al. Comunicação e os fatores externos intervenientes no clima organizacional em um hospital universitário. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1585>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

ARABACI, B. Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Education Faculty of Firat University). **Procedia**, United Kingdom, v. 2, n. 2, p. 4445-4450, 2010. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S1877042810007494/1-s2.0-S1877042810007494-main.pdf?_tid=dbb58cfc-5340-11e6-aefc-00000aab0f02&acdnat=1469545051_a71ee8e1562a68beed6b8c70202f2ffa>. Acesso em: 23 jul. 2016.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, S. B. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRUNI, A. L. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. **Administração pública**. Lisboa: Sílabo, 2014.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

COLOSSI, N. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA; UFSC, 1991.

COMBS, J. et al. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, United States, n. 3, v. 59, p. 501-528, 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x/full>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

D'ALLEO, G.; SANTANGELO, A. Organizational Climate and Burnout in Call-Center Operators. **Procedia**, n. 30, p. 1608-1615, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811021379>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/rh/05gaetanirh.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

FERREIRA, M. R. L. et al. Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. H. Environ-

mental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, United States, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GONÇALVES, C. A. M. **Cultura e clima organizacional: contributos da motivação e das competências de gestão de líderes**. Mangualde: Pedagogo, 2012.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HEINZMANN, L. M.; SILVA, M. G. Análise do clima organizacional da junta comercial do estado de Mato Grosso. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 146-169, jan./jul. 2014. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/4394>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

HOLLOWAY, J. B. Leadership Behavior and organizational climate: na empirical study in a non-profit organizational. **Emerging Leadership Journeys**, Virginia Beach, v. 5, n. 1, p. 9-35, 2012. Disponível em: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Holloway_pp9-35.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2016.

HUNTER, E. M.; PERRY, S. J.; CURRAL, S. C. Inside multi-disciplinary science and engineering research centers: the impact of organizational climate on invention disclosures and patents. **Research Policy**, Netherlands, v. 40, p. 4226-1239, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733311001053>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York:

- The Guilford Press, 1998.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I.; MCLNTYRE, J. **Organizational psychology**: an experimental approach. New Jersey: Prentice Hall, 1978.
- KUBO, E. K. M. et al. Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación em Ciências Sociais**, Asunción-Paraguay, v. 11, n. 1, p. 35-54, jan./jul. 2015. Disponível em: <<http://revista-cientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/251/223>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- LA FOLLETE, W. R.; SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 2, p. 257-278, 1975.
- LIM, S.; EO, S. The mediating roles of collective teacher efficacy in the relations of teachers' perceptions of school organizational climate to their burnout. **Teaching and Teacher Education**, v. 44, p.1 38-147, nov. 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X14001048>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2011.
- MANTOVANI, A. P.; GREATTI, L. Avaliação do clima organizacional e comprometimento das equipes. **Maringá Management - Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 7-15, jan./jun. 2010. Disponível em: <www.maringa-management.com.br/novo/index.php/ojs/article/download/112/pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.
- MARTINS, M. C. F. **Clima organizacional**: medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MATOS, J. G. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado o planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.
- MATTOS, C. A. C. et al. Contexto de trabalho: uma investigação entre os professores e técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Estudos Sociais**, Cuiabá, v. 17, n. 33, p. 72-91, jun./dez. 2015. Disponível em: <<http://periodicos-cientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2299/pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, maio/jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/04.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. 2004. 368 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.
- MÓL, A. L. R. et al. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MORO, A. B. et al. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnicos-administrativos de uma instituição pública de Ensino. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

- MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.
- PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. **Journal of Organizational Behavior**, United States, v. 26, p. 379-408, abr. 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.312/abstract>>. Acesso em: 26 jul. 2016.
- PELZ, D.; ANDREWS, F. **Scientists in organizations: productive climates for research and development**. New York: Wiley, 1966.
- PEREIRA, J. C.; NASSER, A. A gestão do clima na coordenação geral de sangue e hemoderivados como estratégia para o desenvolvimento organizacional. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013.
- PEREIRA, J. M.; VIDAL, M. A influência do clima organizacional no desempenho das Pessoas: um estudo de caso no Fórum da Comarca de Bezerros. **Veredas**, Pernambuco, v. 4, n.1 p. 123-138, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/87>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- RIBEIRO, L. M. de P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As reformas da Administração Pública Brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis. 1995. 217 f. Dissertação - (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- SALGADO NETO, J. B. **Clima Organizacional da UEMA: uma contribuição ao programa "Uma Universidade para o Maranhão. Florianópolis."** 2001. 170 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G.; Clima organizacional: um estudo de uma superintendência estadual de um banco múltiplo. **Tekhne e Logos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 51-64, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/view/203>>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- SALVADOR, N. G.; MACHADO, R. A. A.; ALMEIDA, L. I. R. Impactos do excesso de burocracia e da falta de padronização de processos no clima organizacional: um estudo de caso na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alpha S/A. **Destarte**, Vitória, v. 3, n. 2, p. 110-127, out. 2013.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 7-17, abr./jun. 1983.
- SCHNEIDER, B. Organizational climate: in-

dividual preferences and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**, Washington, n. 56, p. 211-217, 1978.

SHIM, M. Factors influencing child welfare employee's turnover: focusing on organizational culture and climate. **Children and Youth Services Review**, United Kingdom, n. 32, p. 847 – 856, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740910000472>>. Acesso em: 1 jul. 2016.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.

SILVA, N. T. da. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPIRI, W. C. Estudo sobre a percepção do clima organizacional do centro cirúrgico de um hospital especializado. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 11-14, jan. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691998000100003>. Acesso em: 20 jul. 2016.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VIEIRA, C. B. C. et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias mo-

tivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Paraná, v. 4, n. 1, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revis-ta2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

ARTIGOS

GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS POR RESULTADOS E EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DE INDICADORES NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

RESUMO

O objetivo deste estudo é avaliar a influência da quantidade de servidores e o tempo de serviço sobre indicadores do BSC. Definiu-se como problema de pesquisa: “Qual a relação da quantidade de servidores e o tempo de serviço nos índices de desempenho das agências da Previdência Social?”. Os dados utilizados referem-se às 17 agências da Previdência Social vinculadas à Gerência Executiva de Cascavel. Elaboraram-se, para a análise, quatro hipóteses de pesquisa. Utilizaram-se dados do Plano de Ação de cada agência, posteriormente consolidados em planilha eletrônica. Utilizou-se do software SPSS *Statistics*, para análises estatísticas. Procedeu-se à aplicação do teste *Shapiro-Wilk*, para análise da normalidade, por se tratar de teste adequado para amostras reduzidas ($n < 30$). Ato contínuo, efetuou-se o teste de correlação de *Spearman*. Da análise dos resultados, todas as hipóteses foram rejeitadas, indicando que a variação na quantidade de servidores ou de tempo de serviço não apresentam mudanças significativas nos índices do BSC.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços. Eficiência. Indicadores. Serviço Público. *Balanced Scorecard*.

Vinicius Abilio Martins
viniciusabilio@gmail.com
Doutorando em Contabilidade
pela Universidade Federal
de Santa Catarina (UFSC).
Professor de Ciências Contábeis
da Universidade Estadual do
Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Jair Jeremias Junior
jair.jeremias.j@gmail.com
Mestre em Administração
pela Pontifícia Universidade
Católica do Paraná (PUC/PR).
Professor de Administração
da Universidade Estadual do
Oeste do Paraná (UNIOESTE).
Administrador na Universidade
Federal da Integração.

1 INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil apresenta algumas características e peculiaridades que o fazem sistematicamente distinto do setor privado. Está fortemente fundamentado em leis e regras que, segundo Schapiro (2017), são pertencentes a um ramo do Direito chamado de Direito Administrativo, o qual rege, direciona e restringe as ações e reações do serviço público como um todo.

No serviço público, a execução das atividades é delegada a servidores, em sua maioria, integrantes efetivos dos quadros funcionais, à exceção daqueles que adentraram por meio de cargos de livre nomeação e exoneração, chamados de cargos de confiança. Esses serviços públicos, por serem atividades inerentes ao Estado, não admitem concorrência, e o fato de serem desempenhados por

servidores, conforme legislação, estáveis, por vezes, faz que o serviço prestado não esteja de acordo com o esperado pela população.

Os órgãos pertencentes ao serviço público têm função de servir à sociedade no sentido de garantir seus direitos, prestando serviços no interesse da população em áreas essenciais, devendo, até para cumprir sua missão, prestar serviços de qualidade à população, também, por esta população ser a base de sustentação e a razão de existência do serviço público (MARTINS et al., 2016). A administração pública, sendo a maneira de manter o controle, as metas e o bom andamento dos órgãos públicos em geral, (SOUZA JUNIOR; SILVA, 2016), é gerenciada por gestores profissionais, “eleitos” para desempenhar as atividades necessárias à subsistência e à criação de valor social e/ou ambiental (ENCISO; MARTINS, 2017).

Nas últimas duas décadas, a adoção de novas práticas de gestão no setor público aumentou à medida que as organizações desse setor procuraram melhorar a eficiência, a eficácia e a responsabilidade pública (MARAN; INGLIS; BRACCI, 2017). Criaram-se diversas iniciativas em busca da qualidade, passando por programas que fazem uso de indicadores estabelecidos a partir de nível de qualidade pretendida às partes interessadas (O’BOYLE, 2015), estipulando-se metas para cada um destes a serem alcançadas de suas mais variadas maneiras, envolvendo princípios gerenciais voltados para a eficiência, eficácia e qualidade nos gastos públicos (QUINTAL et al., 2014; PAULA, 2005), guardando cada especificidade relacionada ao serviço.

Um exemplo de ferramenta com indicadores de desempenho como base é o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), ao qual se associou o conceito de painel de indicadores com a estratégia da organização, em que se buscou a integração e o balanceamento dos indicadores, visando a um acompanhamento em tempo real dos resultados e oferecendo à organização subsídios para a tomada de decisão referente a melhorias internas, alocações de recursos, entre outros.

O *Balanced Scorecard*, desenhado por Kaplan e Norton em 1992, e seus derivados são as ferramentas de gerenciamento de desempenho mais utilizadas no ambiente empresarial mais amplo; elas também foram adotadas por outras organizações fora do setor com fins lucrativos (O’BOYLE, 2015).

Esta foi a ferramenta utilizada na Previdência Social, partindo da elaboração de um mapa estratégico que traduz o planejamento estratégico da instituição, o qual engloba missão, visão, valores, perspectivas, direcionadores estratégicos e objetivos estratégicos, representados por diagramas de causa e efeito.

No entanto, apesar de o fator humano ter aumentado sua importância e apresentar-se como um fator chave para aumentar a flexibilidade e o desempenho das organizações (ROCHA; PASSADOR; SHINYASHIKI, 2017), a gestão da Previdência Social, no âmbito do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), tem pautado suas medidas de desempenho, bem como metas, indicadores ou quaisquer políticas de gestão, predominantemente com base no número de servidores que cada agência da Previdência Social (APS) possui e o tempo de serviço destes servidores.

Apesar de o número de servidores atuantes ser uma preocupação no serviço público, em que a falta de servidores pode ser preocupante (SCOTTON et al., 2013), este não pode ser um dos únicos condicionantes nas avaliações de desempenho. Apesar de, para muitas instituições públicas nacionais, o tempo de serviço ser, muitas vezes, mais valorizado para a progressão na carreira, não se pode generalizar o mérito e a entrega de cada funcionário dentro da organização (ROCHA; PASSADOR; SHINYASHIKI, 2017).

Neste sentido, surge a seguinte questão norteadora desta pesquisa: “Qual a relação da quantidade de servidores e o tempo de serviço nos índices de desempenho das agências da Previdência Social?”. Desta forma, para responder a esse questionamento, o presente estudo tem o objetivo de avaliar quais índices sofrem influência pela quantidade de servido-

res ou pelo tempo de serviço nas agências da Previdência Social.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: Na primeira seção, identifica-se o contexto e a problemática da pesquisa. A seção seguinte apresenta a revisão da literatura, em que se aborda o Serviço Público, a Eficiência no Serviço Público, a Qualidade e Qualidade no INSS. Na terceira seção, são apresentados os Métodos e Procedimentos da pesquisa. A quarta e quinta seções apresentam a Análise dos Resultados e, em seguida, a Conclusão da Pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SERVIÇO PÚBLICO

O Direito administrativo consiste na divisão do Direito cujo foco é o estudo da Administração Pública e da atividade de seus integrantes, que são os órgãos, as entidades, os agentes e as atividades públicas. Seu objetivo é o ordenamento dos fins desejados pelo Estado, sendo este o interesse público. Aquilo que estiver relacionado à Administração Pública e aos seus administrados e servidores estará sobre a égide e será estudado pelo Direito Administrativo (DI PIETRO, 2013).

Costa (2008) apresenta a administração pública dividida entre administração direta e administração indireta, em conformidade com a Constituição Federal. A administração direta consiste no presidente, nos ministérios e nos demais órgãos diretamente subordinados ao presidente da República, sendo os Ministérios exemplos destes; já a administração pública indireta é constituída pelos órgãos descentralizados, tais como as fundações, as autarquias, as sociedades de economia mista e as empresas públicas.

Por ser um dos ramos do Direito, o Direito Administrativo é regido por princípios, estabelecidos na Constituição Federal, que sustentam sua base. Os princípios básicos da Administração Pública são regras gerais de observância permanente e obrigatória para o bom gestor público (ARAÚJO; RODRIGUES, 2012). Di Pietro (2013) define os princípios do

Direito Administrativo como o princípio da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência.

No chamado princípio da Legalidade, as instituições da Administração Pública ficam condicionadas a fazer apenas aquilo que a lei permite, diferentemente dos cidadãos comuns, os quais podem fazer o que a lei não proíbe. Em relação ao princípio da Impessoalidade, os atos praticados pelos agentes públicos no exercício de sua função são imputáveis, não ao servidor que os pratica, mas a entidade ou órgão administrativo da Administração Pública ao qual esteja vinculado.

O princípio da Moralidade reza que os atos da administração devem ser morais. Sempre que, em matéria administrativa, se verificar que o comportamento da administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da Moralidade Administrativa. O princípio da Publicidade exige a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas em lei.

Para este estudo, foca-se no princípio da Eficiência, que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. “É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.” (MEIRELLES, 2003, p. 102). O princípio da eficiência complementa o conceito de meritocracia e é aplicado tanto ao corpo da Administração pública quanto a seus agentes.

2.2 EFICIÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A Eficiência, um dos princípios da Administração Pública (ARAÚJO; RODRIGUES,

2012), conceitua-se como algo relacionado à aplicação de recursos e insumos no intuito de obter o melhor custo-benefício na relação existente entre objetivos estabelecidos, recursos e insumos utilizados. Para isso, os recursos e insumos necessitam ser aplicados de forma racional, critério presente na base das organizações administrativas e parte integrante do paradigma dominante na teoria organizacional (COELHO, 1979).

O conceito de eficiência está acompanhado dos temas eficácia e efetividade. Motta (1990, p. 230) apresenta eficiência como a realização de normas e a redução de custos. Eficácia relaciona-se ao atingimento de resultados e à qualidade dos serviços e produtos e tem a função de averiguar se os resultados previstos foram realmente obtidos em termos de quantidade e qualidade. A efetividade alude ao efeito da decisão pública, e sua utilidade é verificar se o programa atende adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da sociedade.

Daft (1999, p. 39) afirma que “eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização.” Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente. Eficácia organizacional, conforme Daft (1999) é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Gomes (2009) define eficiência como o equilíbrio entre os objetivos atingidos e os recursos e insumos utilizados para tal; eficácia como o reconhecimento se os objetivos foram alcançados no nível de qualidade esperado; e a efetividade, a avaliação se os resultados pretendidos, em termos de efeito social ou econômico, foram atingidos, mas “sem” preocupações quanto aos recursos despendidos.

Uma ação pode-se apresentar de forma eficaz ou efetiva, porém, ineficiente, ao se atingir os produtos ou resultados, porém, com gasto excessivo de recursos, mesmo sendo uma situação totalmente possível. Gomes (2009) afirma que, embora seja possível ser eficaz ou efetivo e não ser eficiente, não é possível ser eficiente e não ser eficaz ou efetivo. A rigor, a depender do objetivo, eficiência abrange eficácia ou abrange

efetividade. Eficiência, em um amplo conceito, pode ser utilizado como o balanço entre objetivos atingidos, traduzidos em produtos ou em resultados, e recursos utilizados.

2.3 QUALIDADE

Inicialmente, ao se estudar o tema qualidade, faz-se necessária a explicitação dos conceitos e abordagens encontradas na literatura. Juran (1992) parte de um olhar relacionado à minimização de defeitos para melhorar a qualidade no sentido de que a qualidade seria a ausência de deficiências. Crosby (1992) entende qualidade como conformidade; em uma visão mais de produção, atrela o tema a necessidades de seguir as especificações.

Já Feigenbaum (1994) relaciona o conceito de qualidade com a correção de problemas e respectivas causas e diversos fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que impactam na satisfação do usuário.

Para Ishikawa (1993), a qualidade está voltada para desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Entretanto Deming (1997), em uma abordagem voltada ao cliente, entende a qualidade como sendo tudo o que é percebido como melhoria por este.

Em termos gerais, o conceito de qualidade é associado à percepção nas dimensões dos clientes e agentes internos, considerando a conformidade e as especificações e, principalmente, a satisfação do consumidor. Ainda, a preocupação com a qualidade, considerada como um dos valores organizacionais, pode ser encontrada nas maiores instituições brasileiras (JEREMIAS JUNIOR; MARTINS, 2017).

Relacionado a qualidade de serviços, Gronroos (1983) entende que esta pode ser dividida em duas dimensões – qualidade técnica e qualidade funcional, sendo obtida somente por meio da combinação destas duas. Por qualidade técnica, entende-se aquilo que é fornecido pelo funcionário durante o processo de execução do

serviço, enquanto a qualidade funcional refere-se ao serviço que é fornecido pelo funcionário. A primeira pode compreender o conhecimento tácito do funcionário, *know-how*, equipamento técnico utilizado e soluções técnicas implementadas. O último tem foco nas contribuições interpessoais do funcionário alinhadas com a prestação do serviço.

Gronroos (1983) parte de uma abordagem de interação do cliente com o serviço e de expectativas normativas associadas a ele, envolvendo o que o funcionário deve fazer e como se deve comportar durante a prestação do serviço, o mesmo ocorrendo com relação à sua posição de cliente. Já Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) entendem a qualidade de um serviço em uma visão de expectativa do cliente, definindo-a como a diferença entre a expectativa do que deve ser fornecido pelo serviço e o desempenho percebido na execução.

Derivada da teoria de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991), originaram-se métricas que visam mensurar a qualidade percebida do serviço. Inúmeros testes de confiabilidade e validade foram efetuados, culminando na elaboração de uma escala de mensuração composta de 22 itens (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991), que tem a intenção de medir cinco dimensões da qualidade do serviço:

- a) confiabilidade;
- b) tangibilidade;
- c) empatia;
- d) responsividade;
- e) garantia.

A escala supracitada é um dos instrumentos mais utilizados para fins de mensuração da percepção do cliente referente à qualidade de serviços, sendo denominada de SERVQUAL, utilizada em diversos casos e com várias adaptações. Nesta e em outras situações, a qualidade do serviço normalmente é associada a percepções, seja do cliente externo ou interno sobre o serviço, sendo esta a referência a ser cruzada com o serviço ou produto final elaborado e servindo, portanto, como base para uma impressão positiva ou negativa sobre o produto, serviço.

A utilização de indicadores de desempe-

no faz parte de uma gestão da qualidade dos serviços no momento em que fornece subsídios à organização para a tomada de decisão no sentido de aprimorar algo que esteja aquém dos resultados esperados, melhoria dos serviços já existentes ao mensurar o que fora efetivamente realizado, confrontando-o com as expectativas relacionadas ao que é entendido como o adequado para a realização do serviço.

Nas últimas duas décadas, a adoção de novas práticas de gestão no setor público aumentou à medida que as organizações do setor público procuraram melhorar a eficiência, eficácia e responsabilidade pública (MARAN; INGLIS; BRACCI, 2017). É um componente integral da capacidade de uma organização oferecer um serviço de qualidade às suas partes interessadas (O'BOYLE, 2015). Os governos estão demonstrando crescente interesse na medição de desempenho no setor público, assim como a imprensa e mídia; e as autoridades estão usando as metas de desempenho e tabelas de classificação, a fim de empurrar, por meio de programas de modernização, e demonstrar que o dinheiro dos contribuintes está sendo entregue (MICHELI; NEELY, 2010). De acordo com Longenecker e Nykodym (1996), as organizações do setor público nos EUA têm sido solicitadas a melhorar sua eficiência, ou seja, prestar mais serviços por dólar e, ao mesmo tempo, demonstrar aumento dos níveis de *accountability* para os contribuintes.

Um exemplo de ferramenta que tem indicadores de desempenho como base é o Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (1997), ao qual se associou o conceito de painel de indicadores com a estratégia da organização, buscando a integração e o balanceamento dos indicadores, visando a um acompanhamento em tempo real dos resultados e oferecendo à organização subsídios para a tomada de decisão referente a melhorias internas, alocações de recursos, entre outros.

Além disso, apesar da inicial proposição ao ambiente empresarial, o BSC mostrou-se capaz de atender às necessidades relacionadas ao setor público, em que a prestação de servi-

ços de qualidade necessita de inserção e relacionamento com a sociedade, esta financiadora de suas atividades, e à regulamentação legal, por estar vinculado aos Governos instituidores (MARTINS, 2015).

Pesquisas anteriores apresentaram a utilização do BSC no âmbito público a partir de escores balanceados (BOYNE, 2003; MENDES et al., 2012; LIN, 2013; ABDEL-MAKSOUH et al., 2015; MARAN; INGLIS; BRACCI, 2017). No entanto, devido às especificidades apresentadas pelo contexto deste estudo, novas pesquisas como estas se fazem necessárias.

2.3.1 Índices de Qualidade e Eficiência no âmbito do INSS

O Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS), por sua característica *sui generis*, não permite a utilização de indicadores similares aos encontrados na literatura, tampouco aqueles utilizados pelas demais instituições públicas ou privadas. A própria organização instituiu seus indicadores, de acordo com suas identificações do que vem a ser qualidade. Nesse sentido, são elencados os índices IRES - Índice de Resolutividade, PRA45 - Porcentagem de processos com análise acima de 45 dias, TMC - Tempo médio de concessão, TMEA - Tempo médio de espera do atendimento agendado, TMEA-PM - Tempo médio de espera do atendimento agendado - Perícia Médica, Quantidade de benefícios requeridos, IMA-GDASS - Idade média do acervo, TMD - Tempo médio de decisão, TMI - Tempo médio de indeferimento Quantidade Servidores Ativos, Quantidade de funcionários de carreira administrativa, Quantidade de peritos médicos, Quantidade de servidores com menos de 25 anos de instituição e Quantidade de servidores com mais de 25 anos de instituição.

A Idade média do acervo, IMA, tem o intuito de medir o número de dias entre a data da entrada de um requerimento e a data de seu despacho, favorável ou não. Apresenta seu cálculo pela soma dos tempos de represamento de benefícios dividido pelo total de benefícios re-

presados, com periodicidade mensal.

O índice PRA45D representa a porcentagem de processos em análise acima de 45 dias. Este indicador visa medir os processos em análise há mais de 45 dias em relação à demanda mensal da unidade. O desejável é que este índice seja o menor possível.

O Tempo Médio de Espera no Atendimento Agendado - TMEA - visa aferir o tempo que o cidadão aguarda entre a data de solicitação do agendamento e a data de marcação do atendimento, bem como a capacidade da APS em recepcionar toda sua demanda dentro de um limite de tempo aceitável. É apurada a soma dos tempos compreendidos entre a data da solicitação do agendamento até a data do atendimento dividido pela quantidade de agendamentos marcados. Sua periodicidade é apurada mensalmente; quanto menor for sua avaliação, melhor.

O TMEA tem o propósito de aferir o tempo em que o cliente aguarda para ser atendido, bem como a capacidade da APS em recepcionar toda sua demanda dentro de um limite de tempo aceitável. O TMEA-PM visa aferir o tempo que o cidadão aguarda entre a data de solicitação do agendamento da Perícia Médica e a data de marcação do exame, cujo tempo é apurado em dias. Os critérios de ponderação são: O acompanhamento do histórico do indicador; A pesquisa de satisfação do usuário; A determinação legal de que a conclusão do processo deve ser em até 45 dias.

O Tempo Médio de Concessão - TMC tem o propósito de medir o tempo médio de análise para processos com despacho favorável (concessão). Sua forma de cálculo compreende a soma dos tempos de processamento dos benefícios contados a partir da Data do Deferimento do Benefício menos a Data da Entrada do Requerimento dividido pela Quantidade de benefícios concedidos. Sua periodicidade é mensal, com tendência de quanto menor for este índice, melhor. O propósito é medir o tempo de espera para processos com despacho favorável.

Em similaridade ao tempo médio de concessão, apresentam-se os índices de tempo médio de indeferimento e o tempo médio de decisão.

O primeiro tem o propósito de medir o tempo médio de análise para processos com despacho desfavorável (indeferimento). O segundo tem o propósito de medir o tempo médio de análise para processos como um todo, indiferentemente de ser favorável ou desfavorável.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência dos indicadores quantidade de servidores ou tempo de serviço nos índices de desempenho das agências da Previdência Social. O presente estudo tem cunho explicativo, uma vez que tem o intuito de descobrir e descrever as características do fenômeno em questão (RICHARDSON, 1999).

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, pois seus procedimentos foram realizados por levantamento, uma vez que buscou encontrar relações estatísticas entre quantidade de servidores ou tempo de serviço sobre os índices de desempenho das agências da Previdência Social.

A instituição objeto deste estudo é o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Uma autarquia do Governo Federal do Brasil que recebe as contribuições para a manutenção do Regime Geral da Previdência Social. Esta é a instituição responsável pelo pagamento de aposentadorias, pensão por morte, auxílio-doença, auxílio-acidente e outros benefícios para aqueles que adquirirem o direito segundo o previsto em lei.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), que atualmente abrange mais de 40 milhões de contribuintes. O Instituto possui em seu quadro administrativo em torno de 40.000 servidores ativos, lotados em todas as regiões do País, que atendem presencialmente a mais de quatro milhões de pessoas todos os meses. O INSS conta com uma rede altamente capilarizada, de cerca de 1.200 unidades de atendimento, as chamadas Agências da Previdência Social (APS), presentes em todos os estados da Federação.

Os dados utilizados nesta pesquisa refe-

rem-se às 17 Agências da Previdência Social (APS) vinculadas à Gerência Executiva (GEX) de Cascavel PR. Essas agências são Assis Chateaubriand, Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Medianeira, Pato Branco, Realeza, Toledo, Guaíra, Mangueirinha, Marechal Cândido Rondon, Palmas, Santo Antônio do Sudoeste, Dois Vizinhos, Palotina, Coronel Vivida e São Miguel do Iguaçu.

Inicialmente, buscou-se a autorização para a utilização dos dados, sob consulta ao Setor de Atendimento da Gerência Executiva em Cascavel. Posteriormente, tal pedido foi repassado para a Superintendência Regional Sul, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, responsável pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a qual, por meio da figura de seu superintendente, autorizou a utilização dos dados relativos à Gerência Executiva de Cascavel.

Após autorizado, os dados foram coletados no sistema Plano 2013 (www-plano 2013). Este sistema apresenta os indicadores do Plano de Ação, vinculado ao planejamento estratégico do Instituto. O Plano de Ação estabeleceu prioridades e metas, traduzidas em um conjunto de ações e indicadores alinhados aos objetivos estratégicos do Mapa, visando à concretização das estratégias e o alcance dos resultados definidos para o período. O Sistema de Acompanhamento do Plano de Ação é o módulo de acompanhamento do Plano que, a partir da visualização do Mapa e da seleção de cada um dos objetivos estratégicos, disponibiliza informações e resultados mensais das unidades do INSS, por ação.

Para a análise, elencando os indicadores relacionados à qualidade, aliado às políticas de gestão no âmbito da Previdência Social no Brasil, sob a argumentação da qualidade técnica e funcional propostas por Gronroos, foram propostas 04 hipóteses de pesquisa, a serem testadas:

| |
|--|
| HIPÓTESE 01: Agências com mais servidores e com servidores mais experientes apresentariam menores índices de processos com prazo inferior a 45 dias e menor Idade média do acervo - IMA. |
| HIPÓTESE 02: Servidores com mais tempo de casa apresentariam um índice de resolatividade maior do que aqueles com menos, seja pela experiência ou know-how adquirido ao longo do tempo. |
| HIPÓTESE 03: O tempo médio de espera no atendimento agendado (TMEA) e o tempo médio de espera do atendimento agendado - Perícia médica (TMEA-PM) são influenciados pela quantidade de servidores, pelo tempo de serviço dos servidores e pela quantidade de benefícios requeridos. |
| HIPÓTESE 04: Os tempos médios de decisão, concessão e indeferimento são influenciados pela quantidade de servidores ou pela experiência (tempo de serviço) dos servidores. |

Quadro 1 - Hipóteses da Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Os dados constantes no Plano de Ação apresentam-se, no sistema corporativo do Instituto, por agência. Posteriormente, foram consolidados os dados de todas as agências objeto do estudo em uma única planilha eletrônica.

Em seguida, com a utilização do software SPSS *Statistics*, efetuaram-se as análises estatísticas. A primeira análise estatística realizada foi um teste para avaliar a normalidade das variáveis, ou seja, analisar a forma de distribuição dos dados e a adequação para a continuidade das análises estatísticas; visto que, se a variação em relação à distribuição normal for suficientemente grande, todos os testes estatísticos são inválidos conforme Hair Junior et al. (2005). Para que a normalidade das variáveis pudesse ser testada, procedeu-se à aplicação do teste Shapiro-Wilk. O teste Shapiro-Wilk é utilizado para avaliar se as observações possuíam distribuição de retorno próxima da distribuição normal (MAMEDE et al., 2017; SHAPIRO; WILK, 1965), por ser considerado um teste de ajustamento mais robusto para amostras reduzidas ($n < 30$). Em seguida, para verificar a influência entre variáveis, neste caso nos indicadores do INSS, efetuou-se o teste de correlação de Spearman, sendo este, um teste de correlação não paramétrico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foram utilizados os indicadores de qualidade que o INSS utiliza em seu mapa estratégico. Os indicadores analisados foram os seguintes: IRES - Índice de Re-

solutividade, PRA45 - Porcentagem de processos com análise acima de 45 dias, TMC - Tempo médio de concessão, TMEA - Tempo médio de espera do atendimento agendado, TMEA-PM - Tempo médio de espera do atendimento agendado - Perícia Médica, Quantidade de benefícios requeridos, IMA-GDASS - Idade média do acervo, TMD - Tempo médio de decisão, TMI - Tempo médio de indeferimento, Quantidade de Servidores Ativos, Quantidade de funcionários de carreira administrativa, Quantidade de peritos médicos, Quantidade de servidores com menos de 25 anos de instituição e Quantidade de servidores com mais de 25 anos de instituição.

HIPÓTESE 01: Agências com mais servidores e com servidores mais experientes apresentariam menores índices de processos com prazo inferior a 45 dias e menor Idade média do acervo - IMA.

HIPÓTESE 02: Servidores com mais tempo de casa apresentariam um índice de resolatividade maior do que aqueles com menos, seja pela experiência ou know-how adquirido ao longo do tempo.

Na análise de correlações, o único índice que não apresentou sensibilidade aos demais foi o de Resolutividade. Este índice apresenta o percentual de processos que obtiveram sua resolução e conclusão no dia em que foram protocolados. A meta estipulada para este índice é de atingimento de 45 por cento dos processos concluídos na mesma data do protocolo para o primeiro semestre de 2013 e 50 por cento dos processos concluídos na data do protocolo para o segundo semestre.

Considerando que os dados são referentes a Julho/2013, aplica-se o percentual de 50 por cento. Das 17 agências objeto do estudo, 08 delas apresentaram índice superior à média desejada e 09 inferior, com uma média de 46 por cento, em um intervalo de 22,31% e 58,64%. Em relação ao tempo de serviço, aproximadamente 85,6% dos servidores têm até 25 anos de serviço e 14,4% têm mais de 25 anos. O fato de não apresentar correlação com os demais índices, denota que a eficiência, neste indicador, não é afetada pelas variáveis independentes relacionados aos servidores, refutando, assim, a hipótese (número de servidores e tempo de instituição).

Os índices IMA e PRA45D não apresentaram sensibilidade quanto ao número de servidores, nem em relação ao tempo de serviço deles. Ambos os índices apresentaram as mesmas correlações, sendo estas Tempo médio de concessão, Tempo médio de indeferimento, Tempo médio de decisão e Tempo médio de espera do atendimento agendado.

HIPÓTESE 03: O tempo médio de espera no atendimento agendado (TMEA) e o tempo médio de espera do atendimento agendado - Perícia médica (TMEA-PM), são influenciados pela quantidade de servidores, pelo tempo de serviço dos servidores e pela quantidade de benefícios requeridos.

Nas correlações, este índice apresentou significância com os índices Porcentagem de processos com análise acima de 45 dias, Tempo médio de concessão, Tempo médio de espera do atendimento agendado - Perícia Médica, Tempo médio de tramitação de processos de início de recursos administrativos, Tempo médio de agendamento ativo, Tempo médio de decisão e Tempo médio de indeferimento, apresentando correlação mais forte com o índice de Idade média do acervo. Assim, o TMEA não apresentou correlação com a quantidade de servidores ou com o tempo de serviço dos servidores, nem pela quantidade de benefícios requeridos.

HIPÓTESE 04: Os tempos médios de decisão, concessão e indeferimento são influenciados pela quantidade de servidores ou pela experiência (tempo de serviço) dos servidores.

Para os três índices, houve correlações significativas com os seguintes índices: Porcentagem de processos com análise acima de 45 dias, Tempo médio de espera do atendimento agendado, Tempo médio de espera do atendimento agendado - Perícia Médica, Idade média do acervo e Tempo médio de agendamento ativo - Perícia médica.

Ao apresentar as mesmas correlações, infere-se que esses índices apresentam as mesmas influências, referentes aos índices de tempo médio de espera e influenciam os mesmos índices, referentes aos prazos de 45 dias e idades do acervo. No tocante à quantidade de servidores ou ao tempo de serviço dos servidores, foi observado que não houve correlação entre estes e os índices acima.

No que tange à quantidade de benefícios requeridos, este índice apresentou relação com os seguintes, Quantidade de servidores ativos, Quantidade de funcionários de carreira administrativa, Quantidade de peritos médicos, Quantidade de servidores com menos de 25 anos de instituição e Quantidade de servidores com mais de 25 anos de instituição.

Em Quantidade de servidores ativos, suas relações foram com os índices de Quantidade de benefícios requeridos, Quantidade de funcionários de carreira administrativa, Quantidade de peritos médicos, Quantidade de servidores com menos de 25 anos de instituição e Quantidade de servidores com mais de 25 anos de instituição.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi avaliar quais índices de desempenho da Previdência Social sofrem influência pela quantidade de servidores ou tempo de serviço nas agências da Previdência Social e quais índices independem dessas variáveis. Para se poder alcançar este objetivo, apresentou-se como problema de pesquisa: “Qual a relação da quantidade de servidores e tempo de serviço nos índices de desempenho das agências da Previdência Social?”

No intuito da resolução do problema de

pesquisa apresentado, foram abordadas quatro hipóteses de pesquisa, relacionando números de servidores por agência e tempo de serviço / experiência dos servidores com os indicadores utilizados, por meio do BSC, pela Previdência Social, tais quais os índices de processos com prazo inferior a 45 dias e menor média de Idade do acervo - IMA, índice de resolutividade, tempo médio de espera no atendimento agendado (TMEA) e o tempo médio de espera do atendimento agendado - perícia médica (TMEA-PM) e tempos médios de decisão, concessão e indeferimento.

Por meio das análises realizadas, concluiu-se que nenhum dos índices apresentados nas hipóteses sofrem influência pela quantidade de servidores ou tempo de serviço nas agências da Previdência Social. Dessa forma, todas as hipóteses foram refutadas. A quantidade de benefícios requeridos apresentou relação com os indicadores de Quantidade de servidores ativos, Quantidade de funcionários de carreira administrativa, Quantidade de peritos médicos, Quantidade de servidores com menos de 25 anos de instituição e Quantidade de servidores com mais de 25 anos de instituição. A Quantidade de servidores ativos apresentou relações com os índices de Quantidade de benefícios requeridos, Quantidade de funcionários de carreira administrativa, Quantidade de peritos médicos, Quantidade de servidores com menos de 25 anos de instituição e Quantidade de servidores com mais de 25 anos de instituição. Ambos os indicadores se correlacionam, demonstrando que, na tomada de decisão da lotação das Agências da Previdência Social, é levada em consideração a quantidade de benefícios solicitados.

Em relação ao Índice de resolutividade, este não apresentou relação alguma com os demais índices estudados. O fato de não apresentar correlação com os demais índices, denota que a eficiência, neste indicador, não é afetada pelas variáveis independentes relacionadas ao número de servidores e tempo de instituição. Para uma análise mais aprofundada deste indicador, sugere-se que seja utilizada uma pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas

com os servidores responsáveis pelo desempenho deste índice.

Não houve diferenças significativas entre os índices correlacionados de Quantidade de servidores com menos ou mais de 25 anos de instituição. O fato de possuir maior tempo na instituição não necessariamente influencia os índices de forma diferente daqueles com menos tempo de instituição. Por fim, vale ressaltar que existe uma correlação entre a quantidade de benefícios requeridos e o número de servidores por agência. Conclui-se, assim que, de certo modo, a quantidade de servidores está equalizada com a demanda existente de trabalho nas unidades.

Quanto às limitações desta pesquisa, resalta-se a utilização de um conjunto de Agências da Previdência Social (APS), não sendo utilizado o total de agências localizadas no Brasil, devido às dificuldades operacionais com os dados. Além desta, indicadores considerados sigilosos não puderam ser utilizados, devido à não autorização por parte da Instituição, o que limita o poder explicativo desta pesquisa.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se uma pesquisa longitudinal, em que os indicadores utilizados nesta pesquisa podem sofrer influência no decorrer dos períodos; pesquisas relacionadas a outros órgãos da Administração Pública Brasileira, como a Receita Federal do Brasil, instituições universitárias e instituições hospitalares, sendo estas as de maior contato com a população, cuja gestão de qualidade do serviço pode apresentar o melhor retorno à sociedade.

QUALITY MANAGEMENT IN SERVICES BY RESULTS AND EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY OF INDICATORS IN THE NATIONAL INSTITUTE OF SOCIAL SECURITY

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the influence of the number of public servants and

time of employment on BSC indicators. The following question was defined as the main research problem: “What is the relation of the number of public servants and time of employment in the performance indexes of Social Security agencies?”. The data used refers to the 17 Social Security Agencies linked to the Executive Management of Cascavel. For the analysis, four research hypotheses were put forth. We used data from the Action Plan of each agency, later consolidating it in electronic spreadsheets. SPSS Statistics software was used for statistical analysis. The Shapiro-Wilk substrate was applied for the analysis of normality, since it is an adequate test for reduced samples ($n < 30$). Then, the Spearman correlation test was performed. From the analysis of the results all the hypotheses were refuted, indicating that the variation in the number of public servants or time of employment did not present significant changes in the BSC indexes.

Keywords: Quality in Services. Efficiency. Indicators. Public servisse. Balanced Scorecard.

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN
SERVICIOS POR RESULTADOS
Y EFICIENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:
UN ESTUDIO DE CASO DE
INDICADORES EN EL INSTITUTO
NACIONAL DE SEGURO SOCIAL**

RESUMEN

El objetivo de este estudio es de evaluar la influencia de la cantidad de servidores y del tiempo de servicio sobre indicadores del BSC. Se definió como problema de investigación: “Cual la relación de la cantidad de servidores y tiempo de servicio en los índices de desarrollo de las agencias de la Previdencia Social?”. Los datos utilizados se refieren a las 17 Agencias de la Previdencia Social vinculadas a la Gerencia Ejecutiva de Cascavel. Se elaboró, para el análisis, cuatro hipótesis de investigación. Se

utilizaron datos del Plan de Acción de cada agencia, posteriormente consolidados en una hoja de cálculo electrónica. Se utilizó el software SPSS *Statistics*, para el análisis estadístico. Se procedió a la aplicación del substrato *Shapiro-Wilk*, para el análisis de la normalidad, por tratarse de test adecuado para muestreos reducidos ($n < 30$). A seguir, se efectuó el test de correlación de *Spearman*. Por el análisis de los resultados todas las hipótesis fueron refutadas, indicando que la variación en la cantidad de servidores o de tiempo de servicio no presenta cambios significativos en los índices del BSC.

Palabras-clave: Calidad en servicios. Eficiencia. Indicadores. Servicio público. *Balanced Scorecard*.

**GESTION DE LA QUALITE EM
SERVICES PAR RESULTATS
ET EFFICACITE DANS
L'ADMINISTRATON PUBLIQUE :
UNE ETUDE DE CAS DES
INDICATEURS DANS L'INSTITUT
NATIONAL DE LA SECURITE
SOCIAL**

RESUME

L'objectif de cette étude est d'évaluer l'influence du nombre de fonctionnaires et de leur temps de service sur les indicateurs du BSC. Le problème de recherche fût défini comme : « Quelle est la relation entre le nombre de fonctionnaires et leurs temps de service sur les indicateurs de développement des agences de la Sécurité Sociale ? ». les données utilisées se réfèrent aux 17 agences de la Sécurité Sociale attachées à la Direction Exécutive de Cascavel. Quatre hypothèses d'investigation ont été formulées. Nous avons utilisés les données du Plan d'Action de chaque agence, que nous avons *a posteriori* consolidées sur des feuilles de calcul électroniques. Nous avons utilisé le logiciel SPSS *Statistics* pour l'analyse statistique. Nous avons appliqué le test *Shapiro-Wilk*, pour anli-

ser la normalité, puisque c'est un test approprié pour un échantillonnage réduit ($n < 30$). En suite, nous avons effectué le test de corrélation de Spearman. Après l'analyse des résultats, toutes les hypothèses ont été rejetées, indiquant que la variation du nombre de fonctionnaire ou du temps de service ne présentent pas des changements significatifs sur les indicateurs du BSC.

Mots-clés: Qualité en services. Efficacité. Indicateurs. Service public. *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-MAKSOU, Ahmed et al. The use of performance information in strategic decision making in public organizations. **International Journal of Public Sector Management**, United Kingdom, v. 28, n. 7, p. 528-549, 2015.
- ARAÚJO, L. M.; RODRIGUES, M. I. A. A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 43-62, 2012.
- BOYNE, George A. What is public service improvement?. **Public Administration**, United Kingdom, v. 81, n. 2, p. 211-227, 2003.
- COELHO, Edmundo Campos. **A retórica da racionalidade e o mito da estrutura**. [S.l.]: IUPERJ, 1979.
- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.
- CROSBY, PB. **Quality is free: the art of making quality certain**. [S.l.]: Mentor Books, 1992.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Tradução Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1997.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ENCISO, Luis Fernando; MARTINS, Vinicius Abilio. Estrutura, tecnologia e o efeito da configuração estrutural no desempenho das organizações: um ensaio teórico. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 38-53, 2017.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. Tradução Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994. 1 v.
- GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, 2009.
- GRONROOS, Christian. **Strategic management and marketing in the service sector**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JEREMIAS JUNIOR, Jair; MARTINS, Vinicius Abilio. Perfis de valores organizacionais: uma análise das 50 maiores empresas privadas brasileiras. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 101-117, 2017.

- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIN, Wen-Cheng. Balanced scorecard and IPA enables public service in township management: local government performance. **Lex Localis**, Slovenia, v. 11, n. 1, p. 21, 2013.
- LONGENECKER, Clinton O.; NYKODYM, Nick. Public sector performance appraisal effectiveness: a case study. **Public Personnel Management**, United States, v. 25, n. 2, p. 151-164, 1996.
- MAMEDE, S. P. N. et al. Empresas brasileiras estatais e não estatais: uma análise das relações de endividamento. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, Paraíba, v. 5, n. 2, p. 4-22, 2017.
- MARAN, Laura; INGLIS, Robert; BRACCI, Enrico. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability & Management**, United States, v. 33, n. 4, p. 406-421, 2017.
- MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, Paraíba, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.
- MARTINS, V. A. et al. Teoria de agência aplicada no setor público. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 35, p. 24, 2016.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.
- MENDES, Paula et al. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 24, p. 20-29, 2012.
- MICHELI, Pietro; NEELY, Andy. Performance measurement in the public sector in England: searching for the golden thread. **Public Administration Review**, United Kingdom, v. 70, n. 4, p. 591-600, 2010.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação da administração pública**: eficiência, eficácia e efetividade. [S.l.]: FUNDAP, 1990.
- O'BOYLE, Ian. Developing a performance management framework for a national sport organisation. **Sport Management Review**, Australia, v. 18, n. 2, p. 308-316, 2015.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, United Kingdom, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- QUINTAL, Renato Santiago et al. Novos formatos organizacionais na administração pública: o caso das organizações militares prestadoras de serviço. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 3, n. 1/2, p. 47-59, 2014.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, G. B.; PASSADOR, C. S.; SHINYASHIKI, G. T. What is the social gain from competency management? the employees' perception at a Brazilian public university. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 233-245, 2017.

SCHAPIRO, M. G. Legalidade ou discricionabilidade na governança de bancos públicos: uma análise aplicada ao caso do BNDES. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 105-128, 2017.

SCOTTON, R. F. et al. Gestão de projetos de turismo envolvendo recursos federais: o caso de Bento Gonçalves-RS. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 741-775, 2013.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An analysis of the variance test for normality. **Biometrika**, United Kingdom, v. 52, n. 3, p. 591-611, 1965.

SOUZA JUNIOR, M.; SILVA, M. Z. Gestão Pública Estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 15, n. 46, p. 47-60, 2016.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p145-158.2017

ARTIGOS

ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA COOPERATIVA DE GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA DAS MISSÕES – CERMISSÕES DE CAIBATÉ-RS

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os índices de satisfação no trabalho apresentado pelos colaboradores da Cooperativa de Geração e Distribuição de Energia das Missões-CERMISSÕES, sob os aspectos de satisfação com os colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. Trata-se de uma pesquisa descritiva tipo *survey*, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo por base uma amostra aleatória por conveniência com 60 colaboradores do centro administrativo da CERMISSÕES, representando cerca de 30% do quadro funcional. Para realizar as análises e a interpretação dos dados quantitativos, foi utilizado o instrumento de pesquisa Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008). Os resultados obtidos revelaram que os respondentes da pesquisa estão satisfeitos em todas as dimensões da satisfação no trabalho. No entanto, conforme a análise realizada, alguns itens obtiveram resultados de satisfação abaixo da média geral da respectiva dimensão.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional. Satisfação no Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A satisfação é um fator de suma importância para todos os seres humanos tanto na vida pessoal quanto no ambiente de trabalho. Com o passar dos anos, esse fator começou a ser o foco de vários estudos e pesquisas em todas as partes do mundo, pois descobriu tratar-se de uma situação que pode representar o sucesso ou o fracasso das organizações.

A forte concorrência que existe atualmente entre empresas faz que os gestores se preparem para os desafios que surgirão, por exemplo, o surgimento de tecnologias envolvendo novas formas de trabalho, os altos e baixos da economia e, principalmente, as variáveis que compõem os estudos sobre o Comportamento Organizacional, como o clima, a liderança, a satisfação, a motivação, os grupos de trabalho, o relacionamento interpessoal, o *feedback*, entre outros.

Alessandro Colling Ely
alessandroely@yahoo.com.br
Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ).

Amauri Luis Lampert
amauri@unijui.edu.br
Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Professor do curso de Administração (UNIJUÍ).

Vanessa Hasper Dessbesell
vanessahasper@hotmail.com
Mestranda em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ).

Adriane Fabricio
adrianefabricio@unijui.edu.br
Doutoranda pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do curso de Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ).

O estudo teve como finalidade identificar quais são os índices de satisfação no trabalho apresentado pelos colaboradores da Cooperativa de Geração e Distribuição de Energia das Missões- CERMISSÕES, sob os aspectos de satisfação com os colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

O estudo é relevante, visto que saber administrar pessoas pode representar a grande chave para o sucesso de uma empresa, pois cada pessoa é única com seu perfil, sua cultura e seus valores. Portanto, é necessário um estudo comportamental a fim de identificar o perfil profissional e pessoal de cada indivíduo, com o intuito de motivar todos os colaboradores, podendo ser este o diferencial competitivo de uma organização.

Os resultados do estudo são apresentados em quatro partes além desta introdução. A revisão da literatura trata sobre satisfação no trabalho. Na segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo empírico. Na terceira e na quarta parte, constam os dados empíricos e as análises, bem como as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O termo satisfação no trabalho, na visão de Robbins (2005, p. 67), “se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza.” O autor destaca ainda que o trabalho envolve muitas situações além das atividades óbvias do dia a dia, podendo citar a convivência com colegas e superiores, adaptação às políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal. O autor Spector (2012) complementa afirmando tratar-se de uma variável que mostra o sentimento do indivíduo em relação ao seu trabalho, considerando os fatores, como colegas, salário, natureza do trabalho e chefia.

A atitude de uma pessoa está diretamente ligada ao seu grau de satisfação no trabalho. A partir disso, Robbins (2005, p. 61) explica que “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.” O autor

também cita que a satisfação dos funcionários impacta diretamente na satisfação dos clientes, visto que funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho.

Os estudos sobre a satisfação no trabalho podem produzir resultados positivos, negativos e neutros. Davis e Newstrom (1992, p. 130) alertam que, se esses estudos forem devidamente planejados e gerenciados, acarretarão uma série de vantagens importantes, como a satisfação global no trabalho, comunicação, melhora nas atitudes, identificação das necessidades de treinamento, vantagens para os sindicatos e uma maior eficácia no planejamento e implementação de mudanças.

Estudos de Almeida et al. (2016) com 519 policiais militares, por exemplo, identificaram o predomínio de insatisfação em relação às dimensões salário e as promoções na carreira, também houve indiferença (nem satisfação nem insatisfação) com relação à chefia e à natureza do trabalho. A dimensão que obteve satisfação foi com relação aos colegas de trabalho.

A satisfação no trabalho ocorre quando efetivamente a pessoa gosta da atividade que realiza, sendo considerada uma resposta atitudinal em relação ao quanto o trabalho lhe provém quanto a recompensas e a compensações, porém não necessariamente que elas sejam financeiras (SCOTT-LADD; TRAVAGLIONE; MARSHALL, 2006).

No entendimento de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 129), manter a satisfação de um colaborador não é uma tarefa fácil, é um trabalho que precisa ser desenvolvido junto a cada pessoa, e um esforço contínuo e diário pela parte da gerência. Ao longo dos anos, os funcionários vêm mudando suas atitudes, pois antigamente era comum ficar por décadas trabalhando na mesma empresa, hoje permanecem, em média, no máximo, cinco anos.

É papel dos gestores organizacionais gerir a satisfação no trabalho, portanto os autores Baldwin, Bommer e Rubin (2015) afirmam que aquele gestor organizacional eficaz dispõe atenção irrestrita à satisfação de seus

trabalhadores, levando em consideração as consequências que ultrapassam o desempenho individual. Eles também citam que estudos recentes revelam que a fidelização dos clientes está associada a uma maior satisfação do trabalhador, também que a satisfação está relacionada a um maior envolvimento e motivação e a baixos índices de rotatividade. Portanto, é relevante observar que é necessário que os gestores entendam não somente se os indivíduos estão satisfeitos ou não, mas também a relevância de entender qual é a natureza da satisfação.

Para Spector (2002, p. 221), “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Significa o quanto as pessoas gostam de seu trabalho.” Para o autor, existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho. O enfoque global, que trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho, e o enfoque de facetas, que abrange os diferentes aspectos do trabalho, como os salários, os supervisores, os colegas, condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. No entendimento de Siqueira (2008, p. 259), a satisfação no trabalho abrange cinco dimensões: satisfação com os colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções.

Satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim, todas as cinco dimensões de satisfação no trabalho compreendem um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas. Identificar os níveis de satisfação significa avaliar o quanto os retornos oferecidos pela organização na forma de salários e promoções, a convivência com os colegas e com a chefia e a realização das atividades propiciam aos profissionais sentimentos gratificantes (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Baldwin, Bommer e Rubin (2015) afirmam que, por muito tempo, houve diversas discussões afirmando que o desempenho no trabalho deveria ser a maior causa de níveis altos de satisfação no trabalho, levando em conside-

ração, por exemplo, que o indivíduo o qual tivesse um desempenho superior se sentiria mais feliz e, em consequência, seria mais satisfeito. No entanto, estudos mais contemporâneos, com escalas maiores, sugerem que, na maioria das vezes, é a satisfação do próprio trabalhador que ajuda a aumentar o desempenho. É possível também perceber que muitas intervenções das organizações não alcançaram sucesso devido ao fato de se basearem, basicamente, na premissa de que deixar os trabalhadores felizes seria a base para se obter sucesso.

Na visão dos autores, para que uma organização tenha os seus funcionários satisfeitos, tornam-se necessárias certas observações em pelo menos cinco situações: na relação com os colegas de trabalho, no sistema de remuneração, nas relações destes com a chefia, na própria tarefa em si e também no modo como realiza as promoções de seu pessoal.

3 METODOLOGIA

Visando a responder ao objetivo deste estudo, empreendeu-se um estudo de cunho quantitativo e qualitativo, descritivo, do tipo *survey*, os sujeitos foram selecionados tendo por base uma amostra aleatória por conveniência com 60 colaboradores do centro administrativo da Cooperativa de Geração e Distribuição de Energia das Missões - CERMISSÕES, representando cerca de 30% do quadro funcional da organização.

Para realizar a pesquisa, foi utilizada a escala de satisfação no trabalho, o instrumento construído e validado por Siqueira (2008), que contempla cinco dimensões relacionadas ao trabalho: satisfação com o salário (cinco itens), satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens), satisfação com a chefia (cinco itens), satisfação com as promoções (cinco itens) e satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens), totalizando 25 itens que variam em uma escala *likert* de 7 pontos em que 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito). Os dados foram tabulados, utilizando o *Software Microsoft Excel®* e analisados por meio do *Software Statistica 10®*.

Devido ao fato de a EST ser uma medida

multidimensional a qual contempla cinco dimensões, para cálculo do escore médio de cada dimensão, foi obtido a partir da soma dos valores assinalados em cada um dos itens que compõe cada dimensão posteriormente, foi dividido esse valor pelo número de itens da dimensão. Portanto, a soma sempre foi dividida por cinco, em que o resultado ficou entre 1 e 7. Interpretam-se os resultados da seguinte maneira: valores entre 5 e 7 indicam satisfação, valores entre 4 e 4,9 representam indiferença (nem satisfeito, nem insatisfeito) e valores entre 1 e 3,9 sinalizam insatisfação (SIQUEIRA 2008).

4 RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo expor os resultados encontrados na pesquisa de

satisfação no trabalho dos colaboradores da Cooperativa de Geração e Distribuição de Energia das Missões – CERMISSÕES. Pesquisa composta por cinco dimensões, sendo satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação em relação à natureza do trabalho e satisfação em relação às promoções.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O perfil da amostra corresponde, em sua maioria, ao gênero masculino (65%), faixa etária de 31 a 40 anos (40%), estado civil casados (55%), grau de escolaridade predomina o Ensino Médio (31%), tempo de serviço na cooperativa de 3 a 10 anos (43%) e tempo de serviço no cargo de 3 a 10 anos (46%).

Tabela 1 - Caracterização geral do perfil da amostra

| Variáveis | Alternativas | Frequência | Percentual (%) |
|---------------------------------|---------------------|------------|----------------|
| Gênero | Feminino | 39 | 35% |
| | Masculino | 21 | 65% |
| Faixa Etária | 20 a 30 anos | 19 | 31% |
| | 31 a 40 anos | 24 | 40% |
| | Mais de 40 anos | 17 | 29% |
| Estado Civil | Casado | 33 | 55% |
| | Solteiro | 27 | 45% |
| Grau de Escolaridade | Ens. Fundamental | 15 | 25% |
| | Ens. Médio | 19 | 31% |
| | Superior incompleto | 4 | 8% |
| | Superior completo | 16 | 26% |
| | Pós Graduação | 6 | 10% |
| Tempo de serviço da Cooperativa | Até 2 anos | 5 | 8% |
| | 3 a 10 anos | 26 | 43% |
| | 11 a 20 anos | 15 | 25% |
| | Mais de 20 anos | 14 | 24% |
| Tempo de serviço no cargo | Até 2 anos | 23 | 39% |
| | 3 a 10 anos | 28 | 46% |
| | 11 a 20 anos | 5 | 9% |
| | Mais de 20 anos | 4 | 6% |

Fonte: elaborado pelo autores (2017).

4.2 ANÁLISE DA ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO POR DIMENSÃO

Neste capítulo, apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos por meio do questionário

EST. No questionário, cada dimensão da satisfação no trabalho foi composta por cinco questões, totalizando 25 questões aplicadas, as quais foram dispostas aleatoriamente. A análise detalhada utilizou como referência a média

geral de cada dimensão, observando-se a variação de cada uma das cinco questões em torno dessa média. O Gráfico 1 apresenta a satisfação com os colegas de trabalho, em que a média da dimensão resultou 5,75, apontando satisfação dos funcionários.

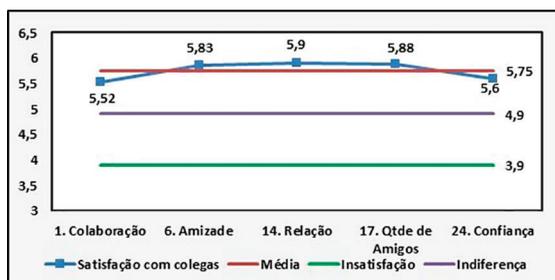


Gráfico 1 - Satisfação com colegas de trabalho

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Apesar de todas as cinco questões que abrangem essa dimensão apresentarem resultados de satisfação, ou seja, acima de 4,9, pode-se fazer outra análise observando a média geral da dimensão. Enquanto as questões “6”, “14” e “17” apresentaram resultados acima da média, as questões “1” e “24” resultaram em valores abaixo da média.

A questão “1”, a qual questiona a satisfação com o espírito de colaboração dos colegas, apresentou resultado de 5,52, ficando abaixo da média da dimensão. Esse menor índice de satisfação se deve, principalmente, ao fato de que muitos respondentes trabalham isoladamente em seus postos de trabalho, alguns com sua sala própria. Portanto, existe pouca interação com os demais colegas de empresa.

A satisfação com o tipo de amizade demonstrado pelos colegas foi abordada na questão “6” e apresentou um resultado de 5,83, acima da média da dimensão. Esse resultado se dá pelo fato de a maioria dos respondentes possuir um longo tempo de empresa, entre 3 e 10 anos, fortalecendo os laços de amizade entre os colegas de trabalho.

Pessoas que criam relações de amizade com seus colegas de trabalho se sentem mais motivadas, trazendo melhores resultados para a organização. Nesse contexto, Robbins (2005, p. 205)

entende que “trabalhar em um ambiente que cultiva a cordialidade propicia união entre os envolvidos, e, no caso de uma organização, contribui com o crescimento do negócio, juntamente com o atingimento de objetivos do colaborador.”

O resultado da questão “14” também ficou acima da média, questão que aborda a satisfação com a relação entre os colegas de trabalho, e apresentou um resultado de 5,9. Esse índice demonstra que existe uma boa relação entre os funcionários da CERMISSÕES, os quais trabalham em harmonia, em um ambiente com poucos conflitos e distorções.

No entendimento de Dubrin (2003, p. 246), o bom relacionamento entre os colegas de trabalho faz aumentar a coesão dos grupos, ou seja, um grupo que trabalha unido é capaz de alcançar a sinergia organizacional. Nesse sentido, cabe ressaltar que esse bom relacionamento trouxe bons resultados para a organização, sendo a Cooperativa em estudo uma referência nacional em relação à satisfação de seus clientes.

A questão de número “17”, a exemplo das duas anteriores, apresentou resultado acima da média, obtendo o valor de 5,88. Nessa abordagem, foi questionada a satisfação com a quantidade de amigos entre os colegas de trabalho. Esse índice, indicando satisfação, deve-se ao fato de que muitos colegas de trabalho são também amigos fora da organização, existindo uma intensa relação de afinidade fora do ambiente de trabalho.

A satisfação com a confiança nos colegas de trabalho foi exposta na questão “24” e apresentou um resultado de 5,6, abaixo da média da dimensão. Uma justificativa para esse índice se dá pelo fato de que a maioria dos respondentes da pesquisa possui um cargo único, ocupado por somente uma ou duas pessoas.

Essa situação expõe uma menor confiança em um colega de outro setor que, por ventura, vier a substituir ou ajudar em determinada situação. Como o colega não está habituado a executar esse tipo de atividade, surge uma desconfiança por parte do funcionário substituído. Nesse sentido, o resultado dessa questão demonstrou que existe uma menor satisfação em

relação à confiança nos colegas de trabalho.

O Gráfico 2 apresenta os resultados da pesquisa em relação à satisfação com o salário, em que a média da dimensão ficou acima de 4,9, resultando em 5,27, apontando satisfação dos funcionários.

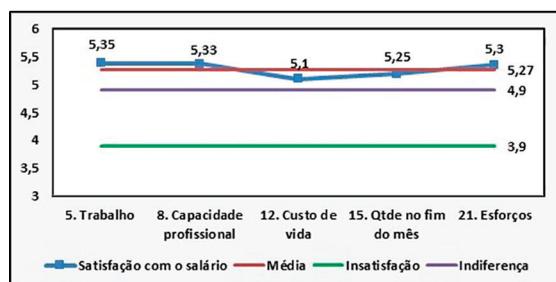


Gráfico 2 - Satisfação com o salário
Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Observando o Gráfico 2, percebe-se que todas as cinco questões que compreendem essa dimensão apresentaram resultados de satisfação. Porém, pode-se fazer outra análise observando a média geral da dimensão. Enquanto as questões “5”, “8” e “21” apresentaram resultados acima da média, as questões “12” e “15” resultaram em valores abaixo da média geral de satisfação com o salário.

A questão de número “5” examinou a satisfação do salário em relação ao quanto se trabalha e apresentou um resultado de 5,35, ficando acima da média geral dessa dimensão. Esse índice de satisfação se deve ao Programa de Participação nos Resultados adotado pela Cooperativa, o qual fornece uma remuneração extra para seus colaboradores. Outra justificativa se dá pelo fato de que a CERMISSÕES fornece uma série de benefícios, como auxílio médico, odontológico, vale alimentação, auxílio educação, dentre outros.

A satisfação com o salário em relação à capacidade profissional foi abordada na questão “8”, a qual teve um resultado de 5,33, ficando acima da média geral dessa dimensão. Uma justificativa para esse índice diz respeito ao fato de que a CERMISSÕES possui seu piso salarial regulado pelo sindicato da categoria (SITRACOO-

PER), obedecendo sempre às normas da CLT, no que diz respeito aos contratos de trabalho. Nesse sentido, todos os cargos têm seus níveis salariais fiscalizados, tendo isso como garantia.

Outra situação que merece ser destacada é o fato de que a Cooperativa em estudo também faz uma avaliação por desempenho, em que os colaboradores que apresentam melhores resultados possuem uma maior remuneração. Nesse sentido, os funcionários sentem-se motivados a buscar uma melhor qualificação e também melhorar seu desempenho. Cabe salientar também que a organização fornece auxílio para os colaboradores que desejam se qualificar, tanto no ensino técnico, quanto em graduação e pós-graduação.

A satisfação com o salário em relação ao custo de vida foi abordada na questão “12”, a qual apresentou um resultado de 5,1, ficando abaixo da média geral da dimensão. Uma explicação para esse menor índice se dá pelo atual contexto econômico nacional, permeado por indicadores inflacionários, principalmente nos itens essenciais, como os da cesta básica.

Também é preciso salientar os constantes reajustes em outros itens, como água, energia elétrica, transportes e taxas de saneamento, sem contar o alto volume de impostos que consome grande parte da renda do trabalhador brasileiro. Junto à desvalorização da moeda nacional, esses fatores ocasionam a diminuição do poder de compra do consumidor, conseqüentemente aumentando o custo de vida.

A questão número “15” questionou a satisfação em relação à quantidade de dinheiro recebido no final do mês, apresentando um resultado de 5,25, abaixo da média geral da dimensão. Um fator que retrata essa menor satisfação diz respeito à equidade dos salários, em que alguns funcionários que executam as mesmas atividades recebem remunerações diferentes. Como relatado anteriormente, a organização remunera seus funcionários com base no seu desempenho, o que causa as diferenças salariais. Por esse motivo, funcionários que ganham menos e executam os mesmos cargos se tornam menos satisfeitos.

A satisfação com o salário comparado

aos esforços no trabalho foi abordada na questão “21”, obtendo um resultado de 5,3, acima da média geral da dimensão. Esse índice de satisfação se deve, assim como na questão “15”, ao fato de que a CERMISSÕES remunera os seus funcionários conforme o desempenho de cada um, observando os seus esforços e se estes estão alcançando os resultados esperados. Nesse sentido, os colaboradores que se esforçam ganham uma remuneração maior do que os que se esforçam menos.

O Gráfico 3 apresenta os resultados da pesquisa em relação à satisfação com a chefia, em que a média da dimensão ficou acima de 4,9, resultando em 5,82, apontando satisfação dos funcionários. Além disso, essa dimensão apresentou o melhor resultado dentre as cinco que foram estudadas.

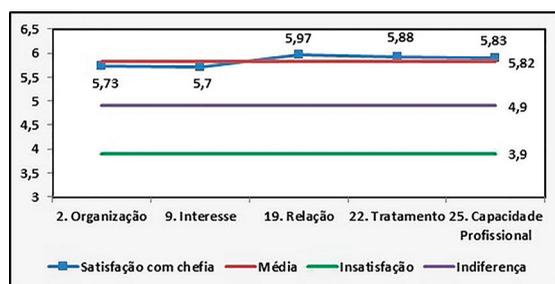


Gráfico 3 - Satisfação com a chefia
Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Observando o Gráfico 3, percebe-se que todas as cinco questões que abrangem essa dimensão apresentaram resultados de satisfação. Enquanto as questões “19”, “22” e “25” apresentaram resultados acima da média, as questões “2” e “9” resultaram em valores abaixo da média geral de satisfação com a chefia.

A questão número “2” questionou a satisfação com o modo como o chefe organiza o trabalho do setor e apresentou um resultado de 5,73, ficando abaixo da média geral da dimensão. A menor satisfação nesse quesito se deve principalmente ao fato de que, no entendimento dos respondentes da pesquisa, a chefia questionada se referia unicamente ao presidente da Cooperativa.

O fato de se relacionar ao presidente é

que não cabe a ele organizar o trabalho de cada empregado, cabendo a cada indivíduo a responsabilidade de planejar e organizar as próprias tarefas do seu dia a dia. O líder, colocado em foco na pesquisa, faz o acompanhamento dos resultados gerais, não especificamente de cada colaborador. A esse fato se deve o menor índice de satisfação nessa questão.

A satisfação com o interesse do chefe pelo trabalho dos colaboradores foi abordada na questão “9” e apresentou um índice de 5,7, ficando abaixo da média geral da dimensão. Como foi citado anteriormente, o chefe citado na pesquisa não acompanha detalhadamente as atividades de cada funcionário.

De um modo geral, pode-se afirmar que a chefia se interessa sim pelo trabalho dos colaboradores, porém esse interesse não fica visível para os funcionários que estão executando suas atividades, visto que não existe um acompanhamento minucioso. Analisando esse aspecto, percebe-se a causa pela qual houve uma menor satisfação dos respondentes nessa questão.

A questão “19” abordou a satisfação em relação ao entendimento com o chefe e apresentou um resultado de 5,97, ficando acima da média geral dessa dimensão. Esse índice mostra que existe uma boa relação entre a chefia e seus colaboradores, aumentando o nível de confiança, resultando em um ambiente de trabalho mais tranquilo e favorável.

A satisfação com o tratamento recebido pela chefia foi abordada na questão “22” e apresentou um resultado de 5,88, ficando acima da média geral da dimensão. Esse índice mostra que existe um tratamento satisfatório da chefia com seus funcionários, tratando todos de forma justa e igualitária, mantendo a equidade nesse sentido.

Tratar bem seus funcionários se constitui como uma obrigação da liderança, visto que são estes que fazem que a organização atinja suas metas e objetivos. Atitudes justas por parte da liderança aumentam a confiança e proporcionam o engajamento de seus subordinados. Nessa visão, Robbins (2005, p. 280) destaca que “se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política

de remuneração, sua satisfação com o trabalho decaiu consideravelmente.”

Por fim, a questão “25” abordou a satisfação em relação à capacidade profissional da chefia, a qual teve um resultado de 5,83, ficando acima da média geral da dimensão. Esse índice de satisfação retrata bem o profissionalismo da liderança na organização em estudo. O atual presidente da CERMISSÕES, o qual foi o foco da pesquisa nessa dimensão, realizou várias mudanças na Cooperativa desde que assumiu o seu cargo.

Exercendo a sua liderança desde 1988, quando assumiu o seu cargo, o atual presidente encontrou a Cooperativa em estado de falência, estando em péssima condição financeira e com mais de 600 funcionários. Como a situação da Cooperativa estava complicada, a maioria dos colaboradores se sentia com o emprego ameaçado, havia a desconfiança e o medo de ficar desempregado a qualquer momento.

Passados 28 anos de mandato, a Cooperativa conta hoje com cerca de 200 funcionários, havendo uma demanda de trabalho maior do que em outras épocas. Além disso, encontra-se em boa situação financeira e atualmente é a melhor distribuidora de energia elétrica do país, tendo conquistado esse prêmio nos anos de 2014, 2015 e 2016.

A transformação realizada nesse período traduz bem a satisfação dos funcionários com a capacidade profissional da chefia, visto que a organização se encontra em uma boa situação financeira, o que provoca, conseqüentemente, uma maior tranquilidade e confiança para os seus colaboradores, fazendo que estes trabalhem com tranquilidade e tenham a garantia de estabilidade em seus respectivos cargos.

Os resultados da pesquisa em relação à satisfação com a natureza do trabalho encontram-se no Gráfico 4. A média dessa dimensão resultou em 5,67, apontando satisfação dos funcionários.

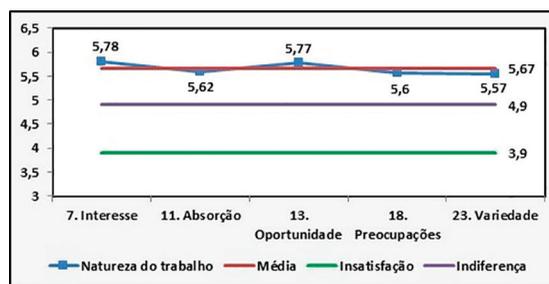


Gráfico 4 - Satisfação em relação à natureza do trabalho

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Observando o Gráfico 4, percebe-se que todas as cinco questões que abrangem essa dimensão apresentaram resultados de satisfação, ou seja, acima de 4,9. Porém, pode-se fazer outra análise observando a média geral da dimensão. Enquanto as questões “7” e “13” apresentaram resultados acima da média, as questões “11”, “18” e “23” resultaram em valores abaixo da média geral de satisfação com a natureza do trabalho.

Em relação à questão número “7”, a qual questionou a satisfação com o grau de interesse que as tarefas despertam, percebe-se que esta apresentou um resultado de 5,78, ficando acima da média geral da dimensão. Esse índice mostra que os funcionários da CERMISSÕES estão satisfeitos com as tarefas que estão desempenhando em seus cargos. Essa satisfação se deve, principalmente, às constantes tecnologias que são adquiridas pela Cooperativa.

A questão número “11” abordou a satisfação com a capacidade das tarefas de absorverem o trabalhador e apresentou um resultado de 5,62, ficando abaixo da média da dimensão. A menor satisfação nessa perspectiva ocorre pelo fato de que as atividades desempenhadas pela maioria dos respondentes da pesquisa requerem um alto índice de atenção e concentração, o que proporciona um desgaste psicológico em alguns profissionais.

A satisfação com a oportunidade de realizar esse tipo de trabalho foi contemplada na questão número “13” e obteve um resultado de 5,77, acima da média da dimensão. Como os respondentes da pesquisa trabalham no centro administrativo da Cooperativa, executam tare-

fas que possuem uma maior responsabilidade e tomada de decisões. O fato de os respondentes ocuparem esses cargos gera uma maior satisfação nessa perspectiva.

Nesse sentido, o enriquecimento do cargo é citado por Dubrin (2003, p. 140) como a providência de tornar um cargo mais motivacional e gratificante ao acrescentar variedade, responsabilidade e tomada de decisões gerenciais. Para o autor, o enriquecimento do cargo dá aos empregados um sentido de propriedade, conscientização e responsabilidade por seu trabalho. “Em virtude de o enriquecimento do cargo ocasionar um trabalho mais estimulante, muitas vezes, esse fator aumenta a satisfação do empregado no cargo.”

A satisfação com as preocupações exigidas pelo trabalho contempla a questão número “18” e apresentou um resultado de 5,6, abaixo da média geral da dimensão. Essa menor satisfação acontece pelo fato de que, como comentado na questão anterior, os respondentes executam atividades administrativas de grande responsabilidade na organização.

Essa maior responsabilidade na execução das tarefas tem como principal consequência a preocupação com o trabalho, visto que um eventual erro ou engano em determinada atividade poderá comprometer algum processo ou até mesmo os resultados da Cooperativa. Essa preocupação em executar as atividades com “erro zero” justifica o menor índice de satisfação nessa perspectiva.

A questão número “23” abordou a satisfação com a quantidade de tarefas realizadas e apresentou um resultado de 5,57, abaixo da média da dimensão. Essa menor satisfação nessa perspectiva ocorre, principalmente, pelo fato de que os respondentes da pesquisa, em sua maioria, realizam apenas uma função na organização, não havendo rodízio de tarefas e consequentemente o trabalho torna-se repetitivo.

Os resultados da pesquisa em relação à satisfação com as promoções encontram-se no Gráfico 5. A média dessa dimensão resultou em 5,32, apontando satisfação dos funcionários.

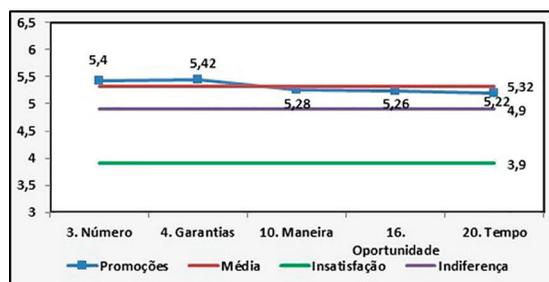


Gráfico 5 - Satisfação em relação às promoções
Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Observando o Gráfico 5, percebe-se que todas as cinco questões que envolvem essa dimensão apresentaram resultados de satisfação, ou seja, acima de 4,9. Enquanto as questões “3” e “4” apresentaram resultados acima da média, as questões “10”, “16” e “20” resultaram em valores abaixo da média geral da satisfação em relação às promoções.

Em relação à questão número “3”, a qual abordou a satisfação com o número de vezes em que foi promovido, observa-se que esta apresentou um resultado de 5,4, ficando acima da média da dimensão. Esse alto índice de satisfação se justifica na medida em que se pode comparar o tempo de serviço dos funcionários na Cooperativa com o tempo de serviço no cargo.

Pode se observar que, em praticamente todos os níveis, existe uma notável correlação nesse sentido. Como exemplo, pode-se utilizar a faixa dos funcionários que possuem até 2 anos de empresa, os quais correspondem a 8% dos respondentes. Por outro lado, a faixa dos funcionários que estão até 2 anos no cargo corresponde a 39%. Esses dados mostram que, pelo menos, 31% dos respondentes teve algum tipo de promoção nos últimos 2 anos.

A satisfação com as garantias oferecidas a que é promovido foi abordada na questão “4” e apresentou um resultado de 5,42, acima da média da dimensão. Esse índice de satisfação se deve, principalmente, à situação estável em que se encontra a CERMISSÕES, o que torna o ambiente mais tranquilo para os trabalhadores, gerando uma garantia de estabilidade para os indivíduos que recebem promoções e fortalecendo os planos de carreira.

A questão número “10” contemplou a satisfação com a maneira com que são realizadas as promoções e apresentou um índice de 5,28, abaixo da média da dimensão. Esse resultado de satisfação abaixo da média se deve ao fato de que alguns colaboradores não concordam com o modo como esse processo é realizado na Cooperativa.

O que ocorre, na organização em estudo, são algumas situações que provocam divergências, como o fato de que algumas pessoas acreditam que existem alguns colegas que são beneficiados por ter algum grau de parentesco ou até mesmo uma maior afinidade com os trabalhadores que ocupam os cargos de chefia. Essa situação traria, supostamente, um beneficiamento no que diz respeito às promoções. Nesse sentido, alguns respondentes demonstraram insatisfação nessa perspectiva.

A satisfação com a oportunidade de ser promovido nessa empresa foi abordada na questão “16”, apresentou um resultado de 5,26, ficando abaixo da média da dimensão. Esse menor índice de satisfação nesse quesito diz respeito ao fato de que um pequeno número de funcionários tem pouco acesso às oportunidades de crescimento, demonstrando total insatisfação nessa perspectiva. Isso ocorre, na maioria das vezes, pela falta de conhecimentos ou habilidades necessárias para que o trabalhador execute determinada função.

A questão de número “20” contemplou a satisfação com o tempo de espera para receber uma promoção e apresentou um resultado de 5,22, abaixo da média da dimensão. Esse índice menor de satisfação ocorre pelo fato de que alguns indivíduos possuem pouca paciência no que diz respeito ao tempo de espera, mostrando ansiedade e pressa em querer ser promovido.

4.3 ANÁLISE DA ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O Gráfico 6 apresenta a sistematização dos resultados da satisfação no trabalho, contendo as médias gerais das dimensões. Pode-se observar que o resultado foi de satisfação em

todas as cinco dimensões, visto que todos os resultados ficaram acima de 4,9. Consequentemente, a média geral resultou em 5,57, o que indica a satisfação no trabalho.

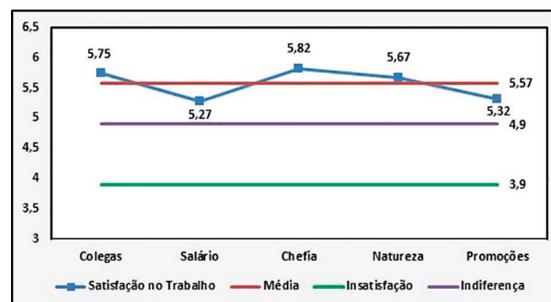


Gráfico 6 - Sistematização dos resultados da Satisfação no Trabalho

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Sob outra perspectiva, utilizando a média geral como referência, percebe-se que as dimensões satisfação com colegas, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho apresentaram resultados acima da média geral, valores estes de 5,75, 5,82 e 5,67, respectivamente. Em contrapartida, as dimensões satisfação com o salário e satisfação em relação às promoções apresentaram resultados abaixo da média geral, valores estes de 5,27 e 5,32, respectivamente.

A satisfação com os colegas de trabalho apresentou um resultado de 5,75, resultado esse que representa a satisfação. Além disso, a dimensão está acima da média geral de satisfação no trabalho. Observando o resultado da pesquisa, pode-se afirmar que existe, na organização CERMISSÕES, satisfação em relação ao espírito de equipe, colaboração, relacionamento interpessoal, amizade e confiança entre seus colegas de trabalho.

Em outra dimensão, analisando a satisfação com o salário, percebe-se, por meio do gráfico 6, que essa dimensão apresentou um resultado de 5,27, indicando satisfação. Porém, a média dessa dimensão ficou abaixo da média geral de satisfação no trabalho.

Alguns fatores explicam a menor satisfação nessa dimensão, como o atual contexto econômico brasileiro, o que faz aumentar o custo de vida; o descontentamento de alguns colabo-

radadores, que acreditam não ter uma remuneração condizente com sua qualificação profissional e também o fato de que alguns funcionários estão insatisfeitos com a remuneração em comparação com os esforços realizados no trabalho.

Em relação à satisfação com a chefia, essa dimensão apresentou um resultado de 5,82, indicando satisfação. Além disso, apresentou o melhor resultado dentre as cinco dimensões estudadas. Esse resultado positivo se dá, principalmente, pela boa relação existente entre os funcionários e a chefia.

Outra dimensão que apresentou um resultado de satisfação diz respeito à natureza do trabalho. Essa perspectiva apresentou um resultado de 5,67, ficando acima da média geral. Esse resultado demonstra satisfação dos funcionários da CERMISSÕES com as tarefas exercidas na Cooperativa e as preocupações exigidas por estas.

A última perspectiva estudada foi a satisfação com as promoções, a qual teve um resultado de 5,32, indicando satisfação. Apesar disso, esse resultado ficou abaixo da média geral de satisfação no trabalho. Essa satisfação abaixo da média se deve, principalmente, ao tempo de espera, à oportunidade e à maneira como são realizadas as promoções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de todas as dimensões terem apresentado um resultado de satisfação no trabalho, foram obtidos diferentes resultados em cada perspectiva. Pelos resultados apresentados, percebe-se que todas as 25 questões que contemplaram o questionário aplicado no presente estudo apresentaram resultados de satisfação no trabalho. No entanto, alguns itens obtiveram resultados de satisfação abaixo da média geral da respectiva dimensão. A partir disso, propõem-se algumas ações que poderão ser utilizadas pela Cooperativa.

A primeira dessas propostas diz respeito ao *job rotation*, que também pode ser definido como rotação de cargos, o qual Chiavenato (2010) define como a movimentação das

pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos, na dimensão da satisfação com os colegas, traria melhores resultados no sentido de maior interação entre os colaboradores, fortalecendo o espírito de colaboração entre eles, visto que a maioria dos colaboradores teria capacidade para executar as diversas funções que lhes fossem designadas.

Na dimensão que corresponde à satisfação com a natureza do trabalho, o rodízio de cargos também seria de suma importância, visto que, além de aumentar a variedade de tarefas realizadas, traria resultados no sentido de minimizar os impactos psicológicos dos colaboradores motivados pelo excesso de rotina, principalmente das atividades mais desgastantes e que requerem um grau maior de atenção.

A implantação da rotação de cargos também proporcionaria um maior índice de satisfação no trabalho no que diz respeito às promoções, ao passo que os colaboradores da organização estariam em constantes trocas de funções, o que minimizaria as insatisfações causadas pelo tempo de espera e pela oportunidade de receber uma promoção.

Outra proposta que traria resultados significativos para a Cooperativa em estudo seria a implantação de um plano de cargos e salários. Esse plano teria como objetivo proporcionar e estabelecer uma estrutura equitativa e justa na Cooperativa, tanto no nível de salários quanto no nível de cargos. No nível salarial, o salário de cada cargo deve ser baseado nos conhecimentos exigidos pela função, pela complexidade das atividades desenvolvidas, pelas responsabilidades com execução de tarefas e pela apresentação dos resultados específicos esperados do cargo. Os salários devem ser estabelecidos de forma a serem competitivos quando comparados com os padrões de mercado, o que permitirá atrair e reter profissionais de bom desempenho.

Quando implementado na organização, todos estarão a par de quais competências precisarão ter para ocupar determinado cargo ou atingir a faixa salarial adequada. Portanto, o

plano de cargos e salários estimulará o autogerenciamento do plano de carreira, remuneração clara e transparente, disponibilizando parâmetros para o desenvolvimento profissional, resultando numa maior satisfação do funcionário.

A pesquisa demonstrou que os colaboradores da organização apresentam satisfação no trabalho em todas as suas dimensões. Essa satisfação dos funcionários comprova o bom atendimento e a qualidade dos serviços ofertados aos clientes/associados, o que rendeu à empresa CERMISSÕES, por três anos consecutivos, o prêmio IASC – Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor. Nesse sentido, o estudo demonstrou que a organização investe em seus colaboradores, mantendo-se como referência nacional no setor de geração e distribuição de energia elétrica.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se que não é possível generalizar os resultados aos demais profissionais do Estado e do Brasil, em função das diferenças de estrutura e cultura da organização e dos colaboradores. Sugere-se que esse mesmo método de pesquisa se realize sob um viés longitudinal, pois essa abordagem possibilita monitorar o desenvolvimento e a mudança no grau de satisfação no trabalho. Também que seja realizado um estudo buscando identificar os antecedentes para a satisfação no trabalho.

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF SATISFACTION IN WORK IN THE COOPERATIVE OF GENERATION AND ENERGY DISTRIBUTION OF MISSÕES (CERMISSÕES) OF CAIBATÉ-RS

ABSTRACT

The objective of this article is to identify the satisfaction indexes presented by the employees of the Cooperative of Energy Generation and Distribution of Missões - CERMISSÕES, under the aspects of satisfaction with co-workers, salary, management, nature of work and promotions. It is a descriptive survey, with a

quantitative and qualitative approach, based on a random sample for convenience with 60 employees of the CERMISSÕES administrative center; this number represents about 30% of the organization's staff. In order to perform the analysis and interpretation of the quantitative data, the research instrument Scale of Work Satisfaction (EST) was used, adapted from the model of Siqueira (2008). The results obtained revealed that respondents are satisfied in all dimensions of job satisfaction. However, according to the analysis performed, some items obtained satisfaction results below the general average of the respective dimension.

Keywords: People management. Organizational behavior. Job Satisfaction.

ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN LA COOPERATIVA DE GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA DE MISSÕES (CERMISSÕES) DE CAIBATÉ – RS

RESUMEN

El objetivo de este artículo es de identificar los índices de satisfacción en el trabajo presentados por los empleados de la Cooperativa de Generación y Distribución de Energía de Missões – CERMISSÕES, bajo los aspectos de satisfacción con los colegas de trabajo, el salario, la jefatura, la naturaleza del trabajo y las promociones. Se trata de una investigación descriptiva tipo *survey*, con un abordaje cuantitativa y cualitativa, teniendo por base una muestra aleatoria por conveniencia con 60 empleados del centro administrativo de CERMISSÕES, lo que representa alrededor de 30% del cuadro de funcionarios. Para realizar el análisis y la interpretación de los datos cuantitativos se utilizó el instrumento de investigación Escala de Satisfacción en el Trabajo (EST), de Siqueira (2008). Los resultados revelaron que los que contestaron el *survey* están satisfechos en todas las dimensiones de satisfacción en el trabajo,

aunque, de acuerdo con el análisis, algunos puntos obtuvieron resultados de satisfacción debajo de la media general de la respectiva dimensión.

Palabras-clave: Gestión de personas. Comportamiento Organizacional. Satisfacción en el Trabajo.

**ANALYSE
MULTIDIMENSIONNELLE DE LA
SATISFACTION DANS LE TRAVAIL
DANS LA COOPERATIVE DE
GENERATION ET DISTRIBUTION
D'ENERGIE DE MISSÕES
(CERMISSÕES) A CAIBATÉ-RS**

RESUME

L'objectif de cet article est d'identifier les indices de satisfaction dans le travail présentés par les employés de la Coopérative de génération et distribution d'énergie de Missões – CERMISSÕES, sous les aspects de satisfaction avec le collègues de travail, les salaires, la direction, la nature du travail et les promotions. C'est une recherche descriptive du type *survey*, avec un abordage quantitatif et qualitatif, ayant pour base un échantillon aléatoire par convenance avec 60 collaborateurs du centre administratif de CERMISSÕES, ce qui représente près de 30% des cadres de fonctionnaires. Pour réaliser les analyses et l'interprétation des données quantitatives nous avons utilisé l'instrument de recherche Echelle de satisfaction dans le travail (ETS), de Siqueira (2008). Les résultats obtenus ont révélé que ceux qui ont répondu à l'enquête sont satisfaits dans toutes les dimensions de satisfaction dans le travail. Néanmoins, selon l'analyse réalisée, certains points ont eu des résultats de satisfaction en dessous de la moyenne générale de la dimension respective.

Mots-clés: Gestion de Personnes. Comportement Organisationnel. Satisfacción dans le Travail.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M. et al. Satisfação no trabalho dos policiais militares do Rio Grande do Sul: um estudo quantitativo. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 36, n. 4, p. 801-815, out./dez. 2016.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional**: o que gestores eficazes sabem e fazem. Tradução Edson Furmankiewicz. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de James Cook e Martha Leal. Revisão técnica de Reinaldo O. da Silva. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCOTT-LADD, B.; TRAVAGLIONE, A.; MARSHALL, V. Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, n. 27, v. 5, p. 399-414, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconte. Revisão técnica de Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 1999.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p159-176.2017

ARTIGOS

DISCLOSURE AMBIENTAL E RENTABILIDADE: UM ESTUDO COM EMPRESAS DO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS LISTADAS NA BOVESPA

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar seis empresas no ramo de eletrodomésticos listadas na BOVESPA com o intuito de identificar se elas trabalham a evidenciação ambiental e se este fator está ligado à sua rentabilidade. Para responder a tal pergunta, utilizou-se como metodologia a pesquisa do tipo descritiva, apresentando dados secundários das empresas de capital aberto no período de 2010 a 2014, do setor de área de eletrodomésticos. Foram selecionadas seis empresas: Brasmotor, IGB Eletrônica, Magazine Luiza, Springer, Via Varejo e Whirlpool, classificadas no setor de atuação pela BOVESPA. Como resultado, entendeu-se que, entre as seis empresas pesquisadas, não há relações significativas entre a evidenciação ambiental e sua rentabilidade, tendo em vista que algumas empresas que não publicaram dados ambientais tiveram rendimentos significativos. Conclui-se que não há uma necessidade de que as empresas divulguem informações mais precisas sobre o meio ambiente, tendo em vista que isso não influi em sua rentabilidade.

Palavras-chave: Evidenciação ambiental. *Disclosure*. Meio ambiente.

1 INTRODUÇÃO

As transformações depreciativas causadas pelo homem no nosso ecossistema são evidentes e inúmeros fatores contribuem para a composição deste cenário, como o extrativismo mineral, a poluição advinda das indústrias, o crescimento desenfreado do consumo, entre outros pontos. As últimas décadas foram marcadas por modelos de produção em grande escala que desconsideraram os aspectos ambientais, pois o lucro é a preocupação central das organizações.

Esses modelos de produção em massa que ajudaram a promover imensas mudanças no mundo tiveram sua ascensão no período da Revolução Industrial. Nessa época, as organizações não tinham a preocupação em relação ao esgotamento dos recursos naturais. Porém, com o passar dos anos, as discussões sobre o assunto ampliaram-se surgindo a necessidade de um modelo sustentável, no qual as organizações em suas áreas de atuação minimi-

Pedro Arthur Rodrigues Figueiredo
pedroarthur_0015@hotmail.com
Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido/UFERSA.

Liana Holanda Nepomuceno Nobre
liananolobre@ufersa.edu.br
Doutora em Administração pela PUC/PR. Professora adjunta da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Fábio Chaves Nobre
fcnobre@gmail.com
Doutorando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP/SP. Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido/UFERSA.

Elisabete Stradiotto Siqueira
betebop@ufersa.edu.br
Doutora em Ciências Sociais pela PUC/SP. Professora Adjunta da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Álvaro Fabiano Pereira de Macêdo
alvarofabiano@ufersa.edu.br
Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Professor Adjunto na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

zem seus impactos sobre o meio ambiente.

Além dos problemas ecológicos, outros pontos são relevantes para os gestores das organizações: no Brasil, como também, em muitos outros países, as empresas têm que lidar com as próprias leis. Aqui no nosso País, existem leis específicas para a proteção do meio ambiente, como a Lei Nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, que trata de sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Nesse aspecto jurídico, para evitar indesejáveis multas, acentua-se a necessidade das empresas em se preocupar na promoção de métodos ou modelos de gestão baseados na sustentabilidade ambiental. O acréscimo da conscientização em relação aos aspectos sociais e ambientais é percebido pelo crescimento do nível de divulgação voluntária e evidenciação das informações de natureza social e ambiental por parte das empresas (ROVER; SANTOS, 2013).

Segundo Dahlsrud (2008), os negócios devem, cada vez mais, ir além do aspecto produtor de riqueza, devendo-se preocupar com as dimensões sociais, econômicas e ambientais. Dessa forma, as ações de responsabilidade social e ambiental e a gestão do negócio não devem ser vistas de forma antagônica, mas, sim, atuar de forma a se complementarem. Nessa perspectiva, o *disclosure* ou evidenciação do meio ambiente torna-se uma realidade do mercado atual; cresce cada vez mais a conscientização individual do contexto ambiental na sociedade contemporânea. Nessa percepção, entende-se que os gestores devem desenvolver estratégias de mercado como vantagens competitivas que poderão elevar o nível de competitividade mercadológica, e também desenvolver, de forma geral, suas organizações, acentuando, assim, os lucros (RUFINO; MACHADO, 2017).

Apesar das sérias dificuldades decorrentes dessa problemática ambiental, ela desenvolve uma gama de oportunidades de negócios, pois hoje já existem empresas especializadas em consultoria ambiental. É importante observar que, nesse contexto, os gestores com estratégias mercadológicas eficientes poderão

desenvolver uma forma de diferenciação de mercado, além de abrir novos nichos de ação.

Em decorrência do alto nível de competitividade do mercado, as empresas devem mostrar-se dispostas em buscar novas formas criativas de competir, agregando, assim, essas vantagens competitivas advindas desses diferenciais de mercado. Nesse sentido, a proposição principal desta pesquisa é o questionamento: *Empresas do setor de eletrodomésticos que apresentam maior grau de evidenciação ambiental possuem rentabilidade superior?* O objetivo estipulado para ajudar a responder à problemática deste trabalho é mostrar a relação entre as divulgações de informações ambientais e a rentabilidade da empresa. Entende-se, inicialmente, que a empresa, ao evidenciar a questão ambiental, obtém da sociedade uma melhor imagem. Entende-se que, quando isso ocorre, pode haver uma maior preferência por parte dos consumidores por produtos dessas empresas.

Percebeu-se na literatura uma lacuna da análise por setor específico de atividade no que se refere ao nível de *disclosure* ambiental e sua relação com a rentabilidade das empresas. Dessa forma, essa pesquisa contribui ao avaliar de forma isolada um determinado setor de atividade ao passo que a literatura pesquisada consta uma gama de trabalhos avaliando de forma conjunta o *disclosure* ambiental.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL OU *DISCLOSURE*

A Evidenciação Ambiental, conhecida também por *Environmental disclosure*, pode ser entendida como a exposição dos direitos e dos deveres a que uma empresa visa para ressaltar o atendimento dos direitos da sociedade (BRANCO et al., 2010). A convivência entre a empresa e o meio ambiente muda de uma para outra; cada empresa estabelece seu contexto e como irá atuar diante da sociedade (FREEDMAN; STAGLIANO, 2008).

A Evidenciação Ambiental também pode ser vista como uma ação educativa, na qual a

organização e a sociedade estão em constante contato, buscando sempre um maior planejamento, o controle dos recursos disponíveis no meio ambiente, bem como uma ferramenta de prestação de contas junto à sociedade (ROSA et al., 2011).

Para Rufino e Machado (2017), as empresas perceberam a necessidade de inserir aspectos sociais e ambientais em suas perspectivas de negócios devido à percepção de que existe uma conscientização e cobrança por parte dos *stakeholders*. No Brasil, a divulgação ainda é voluntária, porém muitas empresas já têm essa preocupação na divulgação de suas ações de caráter ambiental e social, o que tem levado pesquisadores a buscar identificar a razão pelo qual o fenômeno acontece (ROVER; SANTOS, 2013).

Devido a este impacto positivo da Evidenciação Ambiental para a sociedade, os futuros investidores precisam ter confiança em seus investimentos. Nesse sentido, a *disclosure* trabalha na divulgação de informações para a sociedade, com o objetivo de informar àqueles que têm interesse em investir. O verdadeiro intuito é mostrar informações relevantes que possam transmitir segurança e confiança àqueles que pretendem investir em uma empresa (MELO; PONTE; OLIVEIRA, 2007; GONÇALVES; PIRANI; BORGER, 2007).

A partir de uma perspectiva informacional, a evidenciação das informações ambientais visa prover aos usuários externos informações relevantes para a tomada de decisão. Modelos de negócio transparentes passam a ser os preferíveis de futuros investidores, pois saber onde se está investindo é importante no mundo dos negócios.

2.2 EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL

Segundo a classificação de Verrecchia (2001) sobre a classificação das pesquisas sobre *disclosure* ambiental, pode-se destacar que as pesquisas que abordam o *disclosure* devem estar entre três categorias: A primeira denominada de pesquisa sobre Divulgação Baseada em Associação (*association-based disclosure*), que analisa

a associação entre o *disclosure* voluntário e o comportamento dos acionistas. A segunda categoria é conhecida como pesquisa sobre Divulgação Baseada em Julgamento (*discretionary-based disclosure*) que investiga as razões que impulsionam os gestores a divulgar determinada informação. E a terceira categoria é nomeada de pesquisa sobre Divulgação Baseada em Eficiência (*efficiency-based disclosure*) que “inclui os trabalhos que investigam quais configurações de divulgação são as preferidas, na ausência de conhecimento passado sobre a informação.” (BRAGA; SALOTTI, 2008, p. 5).

Pode-se observar com mais detalhes de acordo com Verrecchia (2001) que a primeira categoria, denominada de Divulgação Baseada em Associação (*association-based disclosure*), abrange pesquisas que visam averiguar a afinidade ou associação que relacionam a divulgação e as reações dos investidores diante delas. As reações dos investidores estão intrínsecas a seus investimentos no mercado de capitais, tornando-se o principal vilão de suas próprias riquezas. Nesta categoria, a divulgação é associada ao processo exógeno. Ainda que a essência da pesquisa esteja relacionada às consequências da divulgação nas reações dos investidores diante do equilíbrio na conduta dos preços e na quantidade de negócios.

A segunda categoria, denominada de Divulgação Baseada em Julgamento (*discretionary-based disclosure*), envolve pesquisas que mostram os argumentos para a realização da divulgação. Nesta categoria, é possível analisar os critérios que determinam a divulgação das informações por parte dos gestores e/ou empresas. Essa parte da veiculação é associada ao processo endógeno, pois a divulgação é estimulada pelos próprios gestores e/ou as empresas, ainda que, nesta segunda parte, o exclusivo consumidor das informações divulgadas seja o mercado de capitais.

A terceira categoria, denominada de Divulgação Baseada em Eficiência (*efficiency-based disclosure*), inclui pesquisas sobre as divulgações escolhidas, sem conhecimento transmitido pela divulgação passada; logo, não

houve a informação, caracterizando-se, assim, como *ex ante*. Trabalhos realizados nessa categoria abordam os mais eficientes tipos de divulgação, ainda que nela seja elevada ao máximo a riqueza endógena por meio de ações dos agentes no mercado de capitais.

De acordo com Verrecchia (2001), as categorias de pesquisa são divididas em três tipos, e cada uma com suas correspondentes características de divulgação. Pode-se observar que duas delas apresentam um processo de divulgação com base na realização de uma pesquisa, seja ela por meio de associação ou julgamento; e outra categoria difere das duas anteriores (associada e julgamento) por realizar um levantamento de dados referente à qual tipo de divulgação é preferível antes de seu acontecimento. Com isso, a Categoria de Pesquisa em Eficiência almeja alcançar o valor máximo de eficiência com a exposição de divulgações preferenciais de informação, dando o poder de barganha para tomar a melhor decisão.

2.2.1 Evidenciação ambiental nas empresas brasileiras

Em outros países, também se observa uma crescente preocupação com a evidenciação de informações de natureza ambiental. Por exemplo, novas regras introduzidas no *disclosure* ambiental no Japão requerem que as companhias informem os riscos materiais ambientais que poderão vir a causar à descontinuidade da empresa. De acordo com Kawamura (apud CHAN-FISHEL, 2003, p. 5):

As regras novas exigem não só informações financeiras diretas, mas incluem também a provável deterioração de imagem da marcada companhia. Isto porque se a impropriedade de uma companhia afeta seu *Corporate Social Responsibility* (CSR), esta enfrenta o risco não só de sanções legais, mas de sanções do mercado e da sociedade; quer dizer, de uma reação adversa dos parceiros empresariais e consumidores.

No âmbito nacional, quanto aos estudos explicativos que tratam dos determinantes da divulgação social e ambiental, menciona-se a pesquisa de Dantas et al. (2016) que investigou o nível de evidenciação ambiental e social nas empresas com melhor desempenho no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o qual identificou um baixo nível de *disclosure* ambiental e social, mesmo entre as empresas que possuem alto valor no ISE. A pesquisa realizada por Cunha e Ribeiro (2006) investigou os fatores que determinavam a publicação do Balanço Social por empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) nos anos de 2003 e 2004. Os resultados evidenciaram que a divulgação voluntária de informações de natureza social está associada, positivamente, ao nível de governança corporativa e à divulgação em período anterior, e, negativamente, ao tamanho (ROVER et al., 2008).

Nas pesquisas realizadas para este trabalho, encontrou-se Rover, Borba e Murcia (2009), que buscam identificar as características do *disclosure* voluntário ambiental de empresas brasileiras, assim como em Rodrigues, Santos e Mello (2009), que analisam o *disclosure* ambiental da Petrobrás entre os anos de 1997 a 2007. Porém, ainda há poucos estudos no Brasil referentes a essa temática. Há, portanto, uma necessidade dos estudos dos prováveis benefícios dessa evidenciação para preencher algumas lacunas existentes sobre o tema. Segundo Lima (2009), entre os benefícios ocasionados pelo *disclosure*, pode-se destacar a redução tanto do custo de capital próprio quanto do custo de capital de terceiros.

2.3 REPUTAÇÃO CORPORATIVA E DISCLOSURE

No estudo do *disclosure* ambiental, é importante abordar conceitos sobre a reputação corporativa das organizações. A imagem da empresa está associada a uma reputação corporativa, e é essencial manter essa reputação positiva, para despertar interesse de investidores. Reputação corporativa, de acordo com

Bromley (2002) e Sandberg (2002), é uma percepção social comum ou ainda um consenso sobre como a organização se comporta em dada situação. Isso se baseia em uma série de conceitos sobre as habilidades e ações da companhia para satisfazer os interesses dos vários *stakeholders* (HELM, 2007). Ainda segundo Roberts e Dowling (2002), a reputação corporativa pode ser definida como os atributos organizacionais, criados ao longo do tempo, que refletem o modo pelo qual os *stakeholders* veem a empresa como uma boa cidadã corporativa.

Segundo Modugu e Eboigbe (2017), no intuito de manter e melhorar a reputação corporativa, as empresas têm buscado ampliar o nível de *disclosure* ambiental e social. No entanto, tais autores informam que a variável *tamanho da empresa* tem-se caracterizado como um dos principais elementos definidores da quantidade e da qualidade do *disclosure* entre as empresas. Os autores acrescentam, também, que dois fatores têm contribuído no crescimento do processo de divulgação, são eles: a adoção das IFRS por parte dos países e a percepção, por meio de pesquisas empíricas, de que variáveis financeiras como endividamento, custo do capital próprio e rentabilidade têm sofrido influência do nível de evidenciação por parte das empresas.

2.4 DISCLOSURE VERSUS RENTABILIDADE

De acordo com o levantamento de dados realizados sobre a temática deste trabalho, pode-se observar que existem poucos que abordam essa relação *disclosure* versus rentabilidade. Desse trabalhos, podem-se destacar os autores Ahmed e Courtis (1999), que promoveram estudos tendo como objetivo buscar o controle e apontar as discrepâncias dos resultados encontrados em virtude da relação *disclosure* versus rentabilidade.

De acordo com Ahmed e Courtis (1999), as empresas justificam suas escolhas com base nas seguintes particularidades: custos dos proprietários, custos de agência, política de custos, custos judiciais, sinal e assimetria informacional, governança corporativa e controle, necessidade de capital e reputação da empresa de auditoria.

No valor contábil dos ativos, está intrínseco o tamanho da empresa, o número de acionistas, as receitas (entradas e saídas) e o valor de mercado de acordo com os estudos realizados por Ahmed e Courtis (1999) e Rover et al. (2008), entre outros. Outra questão analisada quanto à *disclosure* é a rentabilidade da firma. Como menciona Singhvi e Desai (1971, p. 138): “A maior lucratividade motiva gerenciamento e fornece mais informações porque ela aumenta a confiança dos investidores, o que, por sua vez, aumenta a compensação do gerenciamento.” Para os autores, o gerenciamento é diretamente proporcional ao lucro da empresa; e quanto maior a entrada de receitas, maior será o investimento em divulgação de informações.

Segundo Rufino e Machado (2017), a responsabilidade social/ambiental é um tema em ascensão no ambiente corporativo. Isso se percebe devido à preocupação das empresas em divulgar suas ações nas áreas ambiental e social. Esse processo de divulgação tende, e alguns estudos apontam nessa direção, a se caracterizar como elemento de diferenciação entre as empresas, que, por sua vez, pode levar a aumento na rentabilidade, diminuição do custo do capital próprio e qualidade de seu endividamento; fato que é observado por Rover e Santos (2013) ao constatar que um nível elevado de divulgação socioambiental desfavorável aumentou o custo de capital próprio.

O investimento em divulgação de informações se destaca nas empresas mais rentáveis, diferenciando-as de outras que não apresentam tanta rentabilidade ou quase nenhuma (ROVER et al., 2008). Pode-se observar, também, que, de acordo com a literatura pesquisada, a existência da relação entre a transparência das informações e a rentabilidade (ROE) não é consenso entre os autores.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada é classificada como descritiva, sem a pretensão de inferência ou

confirmação, apresentando dados secundários das empresas de capital aberto no período de 2010 a 2014, do setor de área de eletrodomésticos, utilizando-se como base para a explicação dessa área poluidora o Anexo VIII da Lei nº.10.165/2000, que está relacionado à Política Nacional do Meio Ambiente. Foram selecionadas seis empresas, com embasamento em seu ramo de atuação, as quais foram classificadas no setor de atuação pela BOVESPA.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, foi feita uma coleta de dados nas Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) e recorreu-se, também, aos Relatórios de Sustentabilidade (RS) para dar maior credibilidade e embasamento à pesquisa. Os relatórios foram levantados nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, consultados no *site* da BOVESPA e nos *sites* das empresas exibidas na BOVESPA.

Para desempenhar a pesquisa sobre evidência ambiental, realizou-se a análise do conteúdo das informações selecionadas em grupo para facilitar o estudo e a conclusão das condições de produção/entradas das mensagens. Pode-se observar que, para realizar a análise das informações ambientais, foi cadastrado um registro quantitativo dos grupos analisados.

A composição conceitual foi abordada com base nos trabalhos de Rover et al. (2012) e Meneses (2011).

A composição conceitual contabilizou uma listagem de *disclosure* ambiental entre cada empresa abordada na análise do estudo realizado. Essa listagem é constituída de grupos e subgrupos, nos quais se calculou o percentual nos subgrupos. Logo, se 12 das 20 empresas analisadas apresentam a evidência, isso corresponderá a 60 pontos percentuais. Observa-se que o número de *disclosure* corresponde à variável dependente, que condiz com as características de cada empresa.

Além do índice de *disclosure* ambiental, foram coletados dados relativos ao desempenho financeiro das empresas, além de variáveis de con-

trole: Tamanho e Rentabilidade e outras variáveis como a Sustentabilidade, os Serviços de Auditoria e a Publicação do RS utilizados na pesquisa.

3.3 ELABORAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Para formular este estudo, foi realizado um levantamento de características individuais de cada empresa. Para isso, levantaram-se cinco hipóteses para a realização dos estudos como: tamanho da empresa, rentabilidade, sustentabilidade e publicação do RS e serviços de auditoria.

3.3.1 Tamanho da empresa

O tamanho da empresa influencia diretamente em sua atuação, no local e nas regiões próximas, na qual ela está instalada, sofrendo, assim, influência e busca de pessoas interessadas, *stakeholders*, e de políticos visando promover a imagem de si e da empresa com política de boas ações. Para isso, este trabalho foi baseado na hipótese da Teoria Positiva da Contabilidade (WATTS; ZIMMERMAN, 1978). Como menciona Watts e Zimmerman (1978), o primeiro ponto da Teoria da Contabilidade está relacionado ao conjunto de dados que abordam a informação contábil e as informações de mercado, apresentando, assim, a receita ou retorno associado ao preço das ações ou o retorno competente. Já o segundo, o ponto da Teoria da Contabilidade, aborda os estudos para uso de *accruals* para modificar os resultados contábeis, incentivando os gestores a fazê-los. Com isso, a introdução da Teoria da Contabilidade e as consequentes ações geradas pelo uso e aplicação dessa teoria motivaram o surgimento do interesse por parte da área contábil nas áreas acadêmicas e profissionais. (LOPES; MARTINS, 2009).

H1: Empresas maiores divulgam mais informações ambientais que empresas menores.

3.3.2 Rentabilidade

A rentabilidade em face do nível de *disclosure* está associada ao gerenciamento de

competências que tem como objetivo obter altos lucros, visando executar as atividades sempre na busca de atender aos acordos feitos com os *stakeholders*, apresentando informações ambientais convenientes com a Teoria da Legitimidade (COWEN; FERRERI; PARKER, 1987). As empresas que apresentam maior rentabilidade, conseqüentemente, tendem a realizar uma maior divulgação das informações ambientais com o intuito de se destacar perante as empresas que apresentam uma menor rentabilidade (AKERLOF, 1970).

H2: Empresas com maior rentabilidade divulgam mais informações ambientais que aquelas com menor rentabilidade.

3.3.3 Sustentabilidade

O indicador apresentado pela sustentabilidade visa apresentar o monitoramento e controle do desempenho das práticas sustentáveis das empresas, buscando o reconhecimento diante da sociedade. Como o estudo é voltado para empresas brasileiras, utilizou-se como parametrização o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e os dados apresentados no *site* da BOVESPA. Esse estudo foi realizado utilizando a variável binária, 0 ou 1, aplicando 1 para empresas presentes no grupo de ISE e 0 para empresas que não estão presentes nesse grupo.

H3: Empresas pertencentes ao ISE divulgam mais informações ambientais que aquelas que não pertencem ao grupo.

3.3.4 Serviços de auditoria

Os serviços de auditoria correspondem a acordos e contratos realizados entre os auditores e as partes interessadas, os clientes. Os auditores têm papel de influenciar os clientes na divulgação de informações, fortalecendo, assim, o papel da evidência diante da sociedade (ROVER et al., 2008). Como menciona Watts e Zimmerman (1978), os auditores têm a função de influenciar a publicação de informações, intensificando, assim, a ação da evidência no cenário da sociedade. Ainda que, para a realiza-

ção desse estudo, utilizou-se a variável binária, 0 ou 1, aplicando 1 para empresas auditadas e 0 em caso alternativo.

H4: Empresas auditadas por ‘Big Four’ divulgam mais informações ambientais que aquelas auditadas por outras empresas de auditoria.

3.3.5 Publicação do RS

A publicação do RS está relacionada com a apresentação dos Relatórios Ambientais e a divulgação dos índices ambientais. Observa-se, ainda, pouca publicação do RS por parte das empresas. Para operacionalizar esta variável, foi utilizada uma codificação binária, 0 ou 1; sendo o número 1 para indicar as empresas que divulgam relatórios ambientais e 0 para a não divulgação.

H5: Empresas que publicam Relatório de Sustentabilidade divulgam mais informações ambientais que aquelas que não publicam.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE

Para análise dos dados, foram utilizados testes não paramétricos, que são adequados para os testes de hipóteses em distribuições não normais e/ou pequenas amostras. O teste Kruskal-Wallis foi usado para averiguar se as variáveis métricas (rentabilidade e tamanho da empresa) variam em relação aos graus de evidência ambiental das empresas; e o teste qui-quadrado foi usado para averiguar se há associação entre as variáveis categóricas (ISE, Auditoria, possui RS) e o grau de evidência ambiental das empresas.

O teste Kruskal-Wallis, segundo Hackbarth Neto e Stein (2003), deve ser aplicado quando se comparam três ou mais grupos independentes e a variável deve ser a de mensuração ordinal. Ele indica se há diferenças entre, pelo menos, dois grupos, utilizando valores numéricos transformados em postos e agrupados em um conjunto de dados.

A realização do teste Kruskal-Wallis consiste em atribuir a cada valor observado um posto. Para o menor valor, menor posto, maior valor,

utiliza-se maior posto (HACKBARTH NETO; STEIN, 2003). Quando as amostras forem menor que 6 e os grupos ≤ 5 , recorre-se, segundo Hackbarth Neto e Stein (2003), a tabelas especiais que são com valores críticos da distribuição H de Kruskal-Wallis. Outro teste utilizado nesta pesquisa é o Qui-quadrado, sendo necessário calcular os graus de liberdade. É aplicado, também, quando se comparam dois ou mais grupos independentes não necessariamente do mesmo tamanho (HACKBARTH NETO; STEIN, 2003).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisadas seis empresas que representam todo o setor de eletrodomésticos com ações negociadas na Bolsa de Valores brasileira: Brasmotor, IGB Eletrônica, Magazine Luiza, Springer, Via Varejo e Whirlpool. Antes dos testes de hipóteses, buscou-se caracterizar as empresas objeto de análise desta pesquisa.

A Brasmotor S.A. era proprietária da Brastemp, porém, uniu-se à Consul e à Semer e hoje controla a maior indústria da linha branca da América Latina. Sobre a IGB Eletrônica, sabe-se que é a nova denominação da Gradiente Eletrônica S.A.; a empresa passou por um pe-

ríodo de crise, entrando em processo de recuperação a partir de 2007 e voltando ao mercado brasileiro no primeiro semestre de 2012. A Magazine Luiza é uma empresa brasileira com sede em Franca, São Paulo e é a nona maior empresa varejista do País. A Springer foi criada em 1934, no Rio Grande do Sul, é uma das pioneiras no ramo da refrigeração e está presente em todo o Brasil. A Via Varejo foi fundada em 2010, após a fusão de duas grandes empresas varejistas que são as Casas Bahia e a Pontofrio. A Whirlpool é uma das maiores fabricantes mundiais de eletrodomésticos com mais de setenta centros de produção e pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DOS RESULTADOS

A Evidenciação Ambiental varia de empresa para empresa, podendo ser considerada um processo educativo, como bem afirmam Borges, Rosa e Ensslin (2010). Pode-se também afirmar que, a partir dela, a sociedade e as organizações permanecem em constante comunicação e aprendizagem. Nesse sentido, pode-se verificar, no quadro 1 a seguir, o percentual de evidenciação ambiental conforme o item analisado.

| | Contagem | % |
|---|----------|-----|
| Declaração das políticas/práticas/ações atuais e futuras | 7 | 23% |
| Estabelecimento de metas e objetivos ambientais | 7 | 23% |
| Declarações indicando que a empresa está (ou não) em obediência às leis, licenças, normas e aos órgãos ambientais | 6 | 20% |
| Reciclagem | 6 | 20% |
| Uso eficiente/Reutilização da água/Tratamento de Efluentes | 6 | 20% |
| Desenvolvimento/Exploração de novas fontes de energia | 6 | 20% |
| Investimentos ambientais | 6 | 20% |
| Relacionamento com stakeholders | 6 | 20% |
| Auditoria Ambiental | 5 | 17% |
| Gestão Ambiental | 5 | 17% |
| Desperdícios/Resíduos | 5 | 17% |
| Custos/Despesas ambientais | 5 | 17% |
| Educação ambiental (internamente e/ou comunidade) | 5 | 17% |
| Menção sobre sustentabilidade/Desenvolvimento Sustentável | 5 | 17% |

| | | |
|---|---|-----|
| Parcerias ambientais | 4 | 13% |
| Prêmios e participações em índices ambientais | 4 | 13% |
| ISO 14.000 | 4 | 13% |
| Reparo aos danos ambientais | 4 | 13% |
| Utilização de materiais desperdiçados na produção de energia | 4 | 13% |
| Discussão sobre a preocupação com a possível falta de energia | 4 | 13% |
| Práticas contábeis ambientais | 4 | 13% |
| Pesquisas relacionadas ao meio ambiente | 4 | 13% |
| Projetos de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) | 4 | 13% |
| Créditos de Carbono | 4 | 13% |
| Gases do Efeito Estufa (GEE)/Emissões atmosféricas | 4 | 13% |
| Processo de Acondicionamento (embalagens) | 1 | 3% |
| Conservação e/ou utilização mais eficiente nas operações | 1 | 3% |
| Desenvolvimento de produtos ecológicos | 0 | 0% |
| Impacto na área de terra utilizada | 0 | 0% |
| Odor | 0 | 0% |
| Vazamentos e derramamentos | 0 | 0% |
| Passivos Ambientais | 0 | 0% |
| Seguro Ambiental | 0 | 0% |
| Ativos ambientais tangíveis e intangíveis | 0 | 0% |
| Certificados de Emissões Reduzidas (CER) | 0 | 0% |
| Gerenciamento de florestas/Reflorestamento | 0 | 0% |
| Conservação da biodiversidade | 0 | 0% |
| Paisagismo e jardinagem (landscaping) | 0 | 0% |

Quadro 1 - Percentual de evidência ambiental, por item evidenciado
Fonte: dados da pesquisa (2016).

O Quadro 1 demonstra a quantidade de itens evidenciado nas seis empresas selecionadas no período de 5 anos, mais especificamente entre 2010 e 2014. É possível verificar que os dois elementos mais evidenciados foram a “Declaração das políticas/práticas/ações atuais e futuras” e o “Estabelecimento de metas e objetivos ambientais”, ambos com 23% de evidência. Seguidamente, há “Declarações indicando que a empresa está (ou não) em obediência às leis, licenças, normas e aos órgãos ambientais”, “Reciclagem”, “Uso eficiente/reutilização da água/tratamento de efluentes”, “Desenvolvimento/exploração de novas fontes de energia”, “Investimentos ambientais” e “Relacionamento com *stakeholders*” com 20% de evidência. Uma informação importante é

que dados como “Desenvolvimento de produtos ecológicos”, “Impacto na área de terra utilizada”, “Odor”, “Vazamentos e derramamentos”, “Passivos ambientais”, “Seguro Ambiental”, “Ativos ambientais tangíveis e intangíveis”, “Certificados de emissões reduzidas (CER)”, “Gerenciamento de florestas/reflorestamento” “Conservação da biodiversidade” e “Paisagismo e jardinagem” não tiveram nenhuma evidência entre as cinco empresas campo desta pesquisa. Informações como essas são muito importantes no que diz respeito ao cuidado com o meio ambiente, principalmente quando se trata de vazamentos e derramamentos tendo em vista que esse tipo de acontecimento pode causar uma catástrofe ambiental.

Ainda em relação ao Quadro 1, ob-

serva-se que as empresas Brasmotor, IGB Eletrônica e a Springer não apresentaram nenhuma evidência de ações ambientais no período analisado. Assim, é interessante observar que, segundo Borges, Rosa e Ensslin (2010), há uma tendência de grande parte das empresas demonstrar uma consciência ambiental. Conforme os autores, isso ocorre porque, quando uma instituição demonstra interesse e valorização com o meio ambiente, ela se torna mais valorizada perante a opinião pública (BORGES; ROSA; ENSSLIN, 2010).

É evidente que as empresas precisam dos *stakeholders* para manter seus inves-

timentos. De tal modo, a opinião deles e a transparência por parte da empresa são pilares para a manutenção e o desenvolvimento de qualquer instituição empresarial. Destarte, pode-se observar tal consideração a partir da análise dos rendimentos das empresas investigadas, comparando as que apresentaram a evidência ambiental; no caso desta pesquisa, foram a Magazine Luíza, Via Varejo e Whirlpool, com as que não apresentaram a evidência de nenhum dos itens como a Brasmotor, IGB Eletrônica e Springer. Os dados financeiros das empresas para o período analisado foram tabulados e estão descritos na tabela 1.

Tabela 1 - Dados financeiros das empresas (2010 à 2014)

| | Ano | BRASMOTOR | IGB ELETRÔNICA | MAGAZINE LUÍZA | SPRINGER | VIA VAREJO | WHIRLPOOL |
|-------------|-----|-----------|----------------|----------------|----------|------------|-----------|
| ROE | 0 | 35,55 | 2,88 | 1,93 | 1,79 | 1,82 | 37,06 |
| | 1 | 20,89 | 13,31 | -1,14 | 31,25 | 10,75 | 20,49 |
| | 2 | 28,53 | -130,36 | 16,40 | -3,05 | 28,99 | 28,94 |
| | 3 | 33,99 | 6,99 | 17,11 | -13,91 | 19,89 | 33,31 |
| | 4 | 34,99 | 8,38 | 146,81 | -23,95 | -2,53 | 33,47 |
| ROI | 0 | 3,51 | -,96 | ,02 | ,14 | ,09 | 1,33 |
| | 1 | 2,07 | -,39 | -,01 | 2,17 | ,27 | ,71 |
| | 2 | 2,83 | 3,43 | ,14 | -,24 | ,85 | 1,03 |
| | 3 | 3,38 | -1,09 | ,24 | -1,15 | ,59 | 1,25 |
| | 4 | 3,48 | -1,45 | ,14 | -1,80 | -,07 | 1,15 |
| Ativo Total | 0 | 8,94 | 7,21 | 10,79 | 7,30 | 11,67 | 10,78 |
| | 1 | 8,98 | 8,99 | 10,94 | 7,63 | 11,70 | 10,87 |
| | 2 | 9,14 | 7,66 | 11,30 | 7,43 | 11,81 | 11,00 |
| | 3 | 9,28 | 7,66 | 10,88 | 7,24 | 11,98 | 11,09 |
| | 4 | 9,11 | 7,64 | 10,78 | 7,16 | 11,49 | 11,03 |

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Observa-se que a Brasmotor foi a empresa que passou mais anos com maior Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), estando com os números entre os anos de 2011, 2013 e 2014 à frente das demais. Porém, é interessante destacar que, nos anos de 2010 e 2012, a Whirlpool obteve maior ROE e, nos anos de 2011, 2013 e

2014, o retorno foi pouco abaixo da Brasmotor. As empresas IGB Eletrônica, Magazine Luíza e Springer tiveram ROE muito baixo, e todas passaram por um período com saldo negativo. A IGB teve o saldo do retorno negativo no ano de 2012, a Magazine Luíza no ano de 2011, Via Varejo em 2014 e a Springer teve saldo abaixo

de zero nos anos de 2012, 2013 e 2014, sendo a empresa que passou mais tempo com retorno negativo entre os anos pesquisados.

Em relação ao Retorno sobre o Investimento (ROI), as únicas empresas que não tiveram percentuais negativos foram a Brasmotor e a Whirlpool. Pode-se afirmar que as empresas analisadas tiveram pouca variação na evidenciação ambiental, no período analisado, conforme se observa no Gráfico 1:

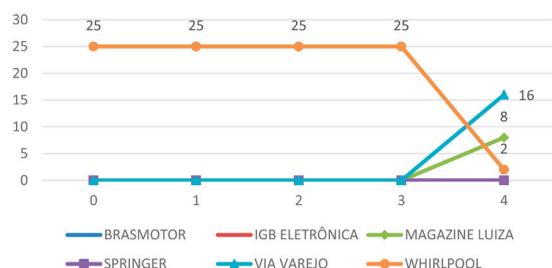


Gráfico 1 - Evolução do índice de *disclosure* ambiental, por empresa, no período estudado
Fonte: dados da pesquisa (2016).

A associação entre as variáveis, ou seja, altos índices de *disclosure* não estão relativos à alta rentabilidade. De fato, os valores podem ser observados na primeira tabela aqui: o maior índice de *disclosure* está associado à ROE entre 20% e 37%, enquanto o menor índice está associado a um ROE de 33%.

Em relação à evolução da evidenciação ambiental no período analisado, observa-se que

| Grupo | Grau de Evidenciação | Empresas |
|-------|----------------------|-------------------------------------|
| 0 | Nulo | Brasmotor, Springer, IGB Eletrônica |
| 1 | Baixo, Crescente | Via Varejo, Magazine Luíza |
| 2 | Alto, Decrescente | Whirlpool |

Quadro 2 - grau de evidenciação ambiental das empresas
Fonte: dados da pesquisa (2016).

O Quadro 2 demonstra o grau de evidenciação ambiental das empresas. De tal modo, a Brasmotor, Springer e IGB Eletrônica mantêm grau nulo, Via Varejo e Magazine Luíza têm grau baixo e, nos últimos anos, há um crescimento da evidenciação. Já a Whirlpool inicia com alto grau de evidenciação e, nos

anos de 2013 e 2014, apresenta um decréscimo. Conforme Voss et al. (2012), as iniciativas voluntárias das empresas em evidenciar assuntos ambientais ocorrem, principalmente, em decorrência da opinião pública, grupos de pressão, setor financeiro e dificuldades na liberação da licença de operação. Considera-se que a Whirlpool, que apresentava maior grau de evidenciação nos três primeiros anos, tem um decréscimo a partir de 2013. Isso acontece pelo fato de que, diferentemente dos anos anteriores, em que havia um relatório anual, os anos 2013 e 2014 foram apresentados em apenas um relatório, resumindo as informações e, segundo o site da empresa (WHIRLPOOL, 2016), tornou-se mais breve, porém com relatos considerados mais relevantes. Os novos itens analisados nos anos de 2013 e 2014 foram os seguintes: gestão de resíduos, eficiência energética, gestão de água, produtos sustentáveis, Instituto Consulado da Mulher, Saúde e segurança do trabalho, mudanças climáticas, gestão estratégica da sustentabilidade, inovação sustentável e desenvolvimento profissional. Segundo a direção da Whirlpool, essa mudança ocorreu considerando critérios de interesse para os *stakeholders* e a relevância estratégica para a organização. Já a Brasmotor e a Magazine Luíza tiveram considerável aumento na evidenciação ambiental a partir de 2013. Considera-se que essas empresas passaram a ter mais responsabilidade no que concerne à divulgação desses dados, atendendo aspectos relevantes para a sociedade como a preservação ambiental. Assim, as seis empresas aqui analisadas foram, então, divididas em três grupos, de acordo com o índice de *disclosure* ambiental.

anos de 2013 e 2014, apresenta um decréscimo. Conforme Voss et al. (2012), as iniciativas voluntárias das empresas em evidenciar assuntos ambientais ocorrem, principalmente, em decorrência da opinião pública, grupos de pressão, setor financeiro e dificuldades na liberação da licença de operação. Considera-se que

a opinião pública e as questões financeiras são os principais motivos para a decisão voluntária das empresas em questão.

4.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Realizou-se o teste de Kruskal-Wallis para analisar se as empresas maiores divulgam mais informações ambientais que as menores. A hipótese nula testada é de que não há variação de tamanho entre os grupos de evidência ambiental. De acordo com o Quadro 3, a hipótese nula foi rejeitada, ou seja, há variação de tamanho entre os grupos. Os dados revelam que as empresas do grupo 0 são bem menores que as dos grupos 1 e 2.

| | |
|----------------------|-------------------------|
| Nº de observações | 30 |
| Estatística do teste | 22,243 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância | 0,000 |
| Decisão | Rejeitar hipótese nula. |

Quadro 3 - Teste de Kruskal-Wallis

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A segunda hipótese (H2) apresentada nesta pesquisa é a de que as empresas com maior rentabilidade divulgam mais informações ambientais que aquelas com menor rentabilidade. Sendo assim, segundo a análise, a distribuição do ROE não é estatisticamente diferente entre os grupos (N=30; Estatística = 4,839; GL = 2;

sig. = 0,089), sendo possível rejeitar tal hipótese considerando que empresas que possuem maior rentabilidade não necessariamente divulgam mais informações ambientais. Um exemplo entre as organizações analisadas é a Brasmotor, que teve um dos maiores rendimentos, porém não apresentou informações ambientais no decorrer dos cinco anos pesquisados.

Diante desse resultado, anula-se a hipótese de que as empresas que possuem maior divulgação ambiental também têm maior rentabilidade. Ou seja, a Evidenciação Ambiental pode contribuir em outros critérios importantes para uma empresa, porém não tem muita influência quando se trata de rentabilidade.

A hipótese (H3) afirma que as empresas pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) divulgam mais informações ambientais que aquelas que não pertencem ao grupo. Assim, após pesquisa, verificou-se que apenas a Magazine Luíza, Via Varejo e Whirlpool pertencem ao ISE (Quadro 4). Verifica-se, ainda, que as empresas que pertencem ao ISE apresentam maior índice de *Disclosure Ambiental*, porém, como ainda são poucos os itens evidenciados, há pouca diferença entre os grupos das demais empresas, como se pode verificar também no gráfico seguinte:

As empresas não pertencentes ao ISE tiveram Postos de Média = 12, enquanto as empresas pertencentes ao ISE tiveram Postos de Média = 19. Os resultados estão resumidos a seguir:

| | Hipótese nula | Teste | Sig. | Decisão |
|---|---|---|----------------------|---------------------------|
| 1 | A amplitude de Índice de <i>Disclosure Ambiental</i> é a mesma entre as categorias de ISE. | Teste de Mediana de amostras independentes | 0,006 ^{1,2} | Rejeitar a hipótese nula. |
| 2 | A distribuição de Índice de <i>Disclosure Ambiental</i> é a mesma entre as categorias de ISE. | Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes | 0,029 ¹ | Rejeitar a hipótese nula. |

Quadro 4 - Resultado do teste de Mann - Whitney

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,5.

¹A exata significância é exibida para este teste.

²Sig. Exata de Fisher

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Desse modo, convém afirmar que a terceira hipótese pode ser rejeitada, pois a diferença entre os níveis de significância é muito baixa, ou seja, as empresas pertencentes ao ISE tiveram pouca diferença em relação ao *Disclosure Ambiental* em relação às empresas não pertencentes a este grupo.

A quarta hipótese (H4) diz respeito às empresas auditadas por ‘Big Four’; porém, essa hipótese foi descartada mesmo antes de ser testada, já que nenhum dos estabelecimentos aqui estudados foram auditados pelas quatro maiores empresas contábeis especializadas em auditoria EY, PwC, Deloitte e KPMG.

A quinta hipótese (H5) é que as empresas que publicaram o Relatório de Sustentabilidade

de divulgam mais informações ambientais que aquelas que não as publicam. *No teste (Quadro 5), verifica-se que as empresas que publicam relatório de sustentabilidade divulgam mais informações ambientais. Nesse caso, há pouca diferença entre os grupos de empresas que divulgam o RS e as que não o divulgam.* Os testes entre as empresas que divulgam RS demonstram que há uma diferença entre as seis empresas analisadas, tendo em vista que a Brasmotor e a IGB Eletrônica não apresentam RS e também não dispõem de nenhuma informação ambiental. Porém, pode-se afirmar que o índice de diferença entre tais empresas é insignificante, podendo ser resumido na tabela a seguir:

| | Hipótese nula | Teste | Sig. | Decisão |
|---|--|---|---------------------|------------------------|
| 1 | A amplitude de Índice de <i>Disclosure Ambiental</i> é a mesma entre as categorias de RS. | Teste de Mediana de amostras independentes | ,064 ^{1,2} | Reter a hipótese nula. |
| 2 | A distribuição de Índice de <i>Disclosure Ambiental</i> é a mesma entre as categorias de RS. | Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes | 0,1311 | Reter a hipótese nula. |

Quadro 5 - Resultado do teste de Mann - Whitney

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,5.

¹A exata significância é exibida para este teste.

²Sig. Exata de Fisher

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Tendo em vista que são exibidas significâncias assintóticas, ou seja, que os níveis de *Disclosure Ambiental* são bem próximos entre os dois grupos de empresas, esta hipótese se torna nula, e pode-se admitir que não há diferença de grau de evidênciação entre as empresas que divulgam ou não os relatórios de sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o nível de Evidenciação Ambiental de uma empresa não é fácil. Isso foi verificado no decorrer desta pesquisa tendo em vista a grande dificuldade de se encontrar informações ambientais das seis empresas aqui pesquisadas. Essa dificuldade demonstra, de certo modo, duas tendências. A primeira diz respeito

à falta de interesse por parte destas empresas de informar seus dados ambientais. A segunda sugere que as empresas pesquisadas não apresentam ações de reparação/compensação/manutenção do meio ambiente o quanto deveriam, uma vez que utilizam recursos ambientais como matéria prima.

Os resultados obtidos demonstram que, das seis empresas, quatro apresentaram relatórios ambientais; porém, estes não continham todas as informações importantes no que diz respeito à Evidenciação Ambiental. Entre os itens de maior evidênciação, pode-se destacar a “Declaração das políticas/práticas/ações atuais e futuras” e o “Estabelecimento de metas e objetivos ambientais”.

É importante destacar aqui que foram apresentadas cinco hipóteses relacionando o

nível de *Disclosure Ambiental* a questões como o tamanho da empresa, rentabilidade, sustentabilidade, serviços de auditoria e publicação de RS. Destas, cinco hipóteses testadas estão nulas tendo em vista que a evidenciação não se relaciona com nenhum desses itens apresentados. Esse fato leva a concluir que não há um nível de interesse tanto por parte das empresas quanto por parte dos *stakeholders* e da sociedade de forma geral, pois a Brasmotor, IGB Eletrônica e Springer, por exemplo, estão entre as instituições analisadas com menos divulgação de informações ambientais, porém com rentabilidades significativas.

Foi possível verificar, por meio da análise dos dados da pesquisa, que as empresas estão mais voltadas para divulgar que estão preocupadas com o meio ambiente do que mesmo informar e manter atualizadas informações importantes sobre como elas se estão relacionando com o meio ambiente. Essa omissão gera, portanto, curiosidade em saber se estão cumprindo o que rege a legislação ambiental.

As limitações deste trabalho se referem, principalmente, ao tamanho da população pesquisada, que permite um estudo descritivo e que não tem pretensão de generalizações ou inferências. Para novos estudos, sugere-se a realização de pesquisas que comparem estas variáveis em setores intensivos em uso de recursos ambientais.

DISCLOSURE ENVIRONMENTAL AND PROFITABILITY: A STUDY ON COMPANIES IN THE SECTOR OF HOME APPLIANCES LISTED IN BOVESPA

ABSTRACT

This research aims at analyzing six companies in the home appliance industry listed in BOVESPA, identifying whether they work with environmental disclosure and whether this factor is linked to their profitability. To answer such question we used as research descriptive as a methodology, presenting secondary data relating to public companies of the home appliance sector in the period stemming from 2010 to 2014. Six companies were selected: Brasmotor, IGB Eletrônica, Magazine Luiza, Springer, Via Varejo and Whirlpool, all of which are classified in the aforementioned industry sector by BOVESPA. The result of the research established that among the six companies surveyed there is no significant relationship between environmental disclosure and profitability, given that some of the companies do not publish environmental data and had significant income. We, therefore, concluded that there is no need for the companies to disclose more accurate information relating to the environment, since that it does not affect their profitability.

Keywords: Environmental Disclosure. *Disclosure*. Environment.

DISCLOSURE AMBIENTAL Y RENTABILIDAD: UN ESTUDIO CON EMPRESAS DEL SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS LISTADAS EN BOVESPA

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo analizar seis empresas en el ramo de electrodomésticos listadas en BOVESPA, identificando si ellas trabajan con *disclosure* ambiental y se ese hecho está relacionado a su rentabilidad. Para contestar a esa pregunta, se utilizó como metodología la investigación descriptiva, presentando datos secundarios de las empresas de capital abierto del sector de los electrodomésticos, en el periodo de 2010 a 2014. Seis empresas fueron seleccionadas: Brasmotor, IGB Eletrônica, Magazine Luiza, Springer, Via Varejo e Whirlpool, clasificadas en el mencionado sector por BOVESPA. Como resultado, se entendió que entre las seis empresas investigadas no hay relaciones significativas entre la *disclosure* ambiental y la rentabilidad, teniendo en cuenta que algunas empresas que no publicaron datos ambientales tuvieron rendimientos significativos. Se concluye que no hay una necesidad de que las empresas divulguen informaciones más precisas sobre el medio ambiente, teniendo en cuenta que esto no influencia su rentabilidad.

Palabras-clave: *Disclosure* ambiental. *Disclosure*. Medio ambiente.

DISCLOSURE ENVIRONNEMENTAL ET RENTABILITE : UNE ETUDE SUR DES ENTREPRISES DU SECTEUR D'ELECTROMENAGERS LISTÉES AUPRÈS DE BOVESPA

RESUME

Cette recherche a pour objectif l'analyse de six entreprises du secteur électroménager listées auprès de BOVESPA pour identifier si elles travaillent le *disclosure* environnemental et si cette pratique est liée à leur rentabilité. Pour répondre à cette question, nous avons utilisé la recherche descriptive comme méthodologie, en présentant des données secondaires des entreprises de capital ouvert du secteur électroménager dans la période de 2010 à 2014. Nous avons sélectionné six entreprises : Brasmotor, IGB Eletrônica, Magazine Luiza, Springer, Via Varejo et Whirlpool, classées comme appartenant au susmentionné secteur par BOVESPA. Comme résultat, nous avons identifié que parmi les entreprises étudiées il n'y a pas de relations significatives entre le *disclosure* environnemental et la rentabilité, vu que certaines entreprises qui n'ont pas divulgué des informations environnementales ont eu des recettes significatives. La conclusion de l'article est qu'il n'est pas strictement nécessaire que les entreprises divulguent des informations plus précises sur l'environnement, puisque ceci n'a pas d'influence sur leur rentabilité.

Mots-clés: *Disclosure* environnemental. *Disclosure*. Environnement.

REFERÊNCIAS

- AHMED, K.; COURTIS, J. K. Association between corporate characteristics and *disclosure* levels in annual reports: a meta analysis. **British Accounting Review**, Kindlinton, n. 31, p. 35-61, 1999.
- AKERLOF, G. The market for “lemons”: quality, uncertainty and market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.
- BRAGA, J. P.; SALOTTI, B. M. Relação entre nível de *disclosure* ambiental e as características corporativas de empresas no Brasil. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2008. Disponível em: <<http://www.congressusp.fipecafi.org/web/artigos82008/180.pdf>>. Acesso: 15 fev. 2016.
- BRANCO, M. C. et al. An analysis of intellectual capital *disclosure* by Portuguese companies. **EuroMed Journal of Business**, United Kingdom, v. 5, n. 3, p. 258-278, 2010.
- BORGES, A. P.; ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R. Evidenciação voluntária das práticas ambientais: um estudo nas grandes empresas brasileiras de papel e celulose. **Produção**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 404-417, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/AOP_200905058.pdf>. Acesso: 14 maio 2016.
- BROMLEY, D. B. Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks, or case studies? **Corporate Reputation Review**, United Kingdom, v. 5, p. 35-50, 2002.
- CHAN-FISHEL, Michelle. **SEC and social/environmental accounting**. Corporate Sunshine Working Group Bulletin, 2003. Disponível em: <<http://www.corporatesunshine.org/research/CSWGbulletin09-06.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.
- COWEN, S. S.; FERRERI, L. B.; PARKER, L. D. The impact of corporate characteristics on social responsibility *disclosure*: a typology and frequency-based analysis. **Accounting, Organizations and Society**, United Kingdom, v. 12, n. 2, p.111-122, 1987.
- CUNHA, J.; RIBEIRO, M. Divulgação voluntária de informações de natureza social: um estudo nas empresas brasileiras. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- DAHLSRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, United States, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.
- DANTAS, P. A. et al. Nível de evidenciação dos indicadores ambientais e sociais sob a perspectiva da análise hierárquica de processos (ahp): um estudo exploratório nas empresas com melhor desempenho no índice de sustentabilidade empresarial (ise) em 2013. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 11, n. 1, p. 1-28, 2016.
- FREEDMAN, M.; STAGLIANO, A. J. Environmental *disclosures*: electric utilities and Phase 2 of the Clean Air Act. **Critical Perspectives on Accounting**, United States, v.19, n. 4, p. 466-486, 2008.
- GONÇALVES, R. C. M. G.; PIRANI, D. C.; BORGER, F. G. Qualidade das informações sobre responsabilidade social divulgadas pelos bancos privados com ações listadas no índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- HACKBARTH NETO, A. A.; STEIN, C. E. **Uma abordagem dos testes não-paramétricos**

- com utilização do excel.** 2003. Disponível em: <http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/textos/artigo_11_09_2003.pdf>. Acesso: 15 maio 2016.
- HELM, S. The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. **Corporate Reputation Review**, United Kingdom, v. 10, n. 1, p. 22-37, 2007.
- LIMA, G. A. S. F. Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 95-108, jan./abr. 2009.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem.** São Paulo: Atlas, 2009.
- MELO, F. M. A.; PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C. Análise das práticas de evidenciação de informações avançadas e não-obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 30-42, set./dez. 2007.
- MENESES, Anelise Florencio de. **Evidenciação das demonstrações contábeis: estudo sob a óptica do processo de convergência das Normas de Contabilidade aplicadas ao setor público.** 2011. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2011.
- MODUGU, K. P.; EBOIGBE, S. U. corporate attributes and corporate *disclosure* level of listed companies in nigeria: a post-IFRS adoption study. **Journal of Finance and Accounting**, v. 5, n. 2, p. 44-52, 2017.
- ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, United States, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.
- RODRIGUES, F. F.; SANTOS, R. B.; MELLO, M. C. B. Análise do *disclosure* ambiental da empresa petrobras no período 1997 a 2007. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos92009/364.pdf>>. Acesso: 10 fev. 2016.
- ROSA, F. S. et al. Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidade e oportunidade do tema. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 157-166, 2011.
- ROVER, S. et al. Divulgação de informações ambientais nas demonstrações contábeis: um estudo exploratório sobre o *disclosure* das empresas brasileiras pertencentes a setores de alto impacto ambiental. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v.3, n.2, p. 53-72, maio/ago. 2008.
- ROVER, S.; BORBA, J. A.; MURCIA, F. D. R. Características do Disclosure ambiental de empresas brasileiras potencialmente poluidoras: análise das demonstrações financeiras e dos relatórios de sustentabilidade do período de 2005 a 2007. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 23-36, jan./jun. 2009.
- ROVER, S. et al. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando a análise de regressão em painel **R.Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 217-230, abr./maio/jun. 2012.
- ROVER, S.; SANTOS, Ariovaldo. *Disclosure* socioambiental e custo de capital próprio de companhias abertas no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, 3., 2013, Belém. **Anais...** Belém: CSEAR, 2013.

RUFINO, M. A.; MACHADO, M. R. Relação de dependência entre a divulgação voluntária social e ambiental e as características das empresas de capital aberto no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 9. n. 1, p. 344-363, jan./jun. 2017.

SANDBERG, K. Kicking the tires of corporate reputation. **Harvard Management Communication Letter**, v. 5, p. 3-4, 2002.

SINGHVI, S. S.; DESAI, H. B. An empirical analysis of the quality of corporate financial disclosure. **The Accounting Review**, v. 46, n. 1, p. 129-138, 1971.

VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, Netherlands, v. 32, p. 97-180, 2001.

VOSS, B. L. et al. Evidenciação ambiental dos resíduos sólidos de companhias abertas no Brasil potencialmente poluidoras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v24n62/04.pdf>>. Acesso: 14 maio 2016.

WATTS, R.; ZIMMERMAN, J. Towards a positive theory of the determination of accounting standards. **The Accounting Review**, v. 53, n. 1, p. 112-134, 1978.

WHIRLPOOL. **Sobre o relatório**. Disponível em: <<http://projetos.riccari.com.br/clientes/whirlpool/sobre-o-relatorio>>. Acesso: 15 maio 2016.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p177-195.2017

ARTIGOS

A PLATAFORMA METODOLÓGICA DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE E TEMPO (TDABC) NO ÂMBITO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

RESUMO

Há uma falsa ideia de que os modelos de gestão disponíveis são incompatíveis com estruturas empresariais de frágeis sustentação administrativa. Não obstante, qualquer que seja o ângulo de visão de funcionamento de uma empresa, ela é constituída de um conjunto de atividades, as quais são regidas por gastos. Sob esse raciocínio, a teoria disponibiliza meios de explicitar tais atividades e identificar os recursos e os gastos decorrentes. A plataforma metodológica do custeio baseado em atividades e tempo (TD-ABC) é um dos métodos mais requintados. Sob essa perspectiva, decidiu-se contrastar o modelo delineando a pergunta condutora da investigação: quão preciso é a medição dos gastos do processo de reciclagem de plástico de uma unidade empresarial. Portanto, o objetivo descortinado foi aferir a precisão da lógica do método TD-ABC na apuração dos gastos decorrente do processo de reciclagem de plástico pós-consumo. O método do *case research* foi o adequado, e a coleta, baseada em entrevistas semiestruturadas e observação seletiva. A configuração do modelo se mostrou simples e de fácil entendimento, sendo possível proporcionar *insights* quanto às oportunidades para melhorias operacionais.

Palavras-chave: Modelagem TDABC. Reciclagem. Setor de plástico.

1 INTRODUÇÃO

Uma das maiores inquietações no percurso das discussões de cunho acadêmico e de leituras de textos de modelos de gestão de custos é como torná-los práticos, como realmente proporcionar a um gestor uma ferramenta que facilite as difíceis decisões no cotidiano, que contribuição poderia propor-se para um dono de uma empresa prestadora de serviços de reciclagem de plásticos, para aferir os custos de seu processo produtivo alojado em um galpão limpo, mas de uma aparência totalmente diferente daquela imagem de empresas robotizadas, de pouca mão de obra, mas portando uma vestimenta padronizada impecável. É um tanto destoante

Francisco Isidro Pereira
fisidro30@hotmail.com
(1997). Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Professor Associado da Universidade Federal do Ceará (UFC).

de uma realidade cuja vestimenta é constituída de bermuda, chinelo de dedo, instrumentos de segurança mínima.

Embora sempre cientes, mas reforçadas por Pacassa e Schultz (2012), principalmente as empresas de pequeno porte, comumente não dispõem de sistemas de custeio que propiciem informações sobre os custos da produção (PAIVA; BACARIN; BUENO, 2010). Isso, muitas vezes, leva a tomadas de decisões sem o adequado conhecimento dos custos de produção e de operação da empresa, tampouco do resultado de suas atividades. Essa realidade dificulta a identificação de possíveis ineficiências que podem comprometer a continuidade da empresa, mesmo que a longo prazo.

Os motivos para a não utilização de sistemas de custos que (ao menos) auxiliem na determinação dos custos e na verificação do resultado ainda carecem de uma exploração empírica (PACASSA; SCHULTZ, 2012). No entanto, parece unanimidade que a própria decisão de não utilizar, o desconhecimento sobre os sistemas e os custos de implementação e manutenção destes, assim como a complexidade de operacionalização (FACHINI; SPESSATTO; SCARPIN, 2008), justificam a inexistência de um modelo de gestão de custos. Acontece que tal raciocínio conduz a uma situação de reação em contraste a uma ação proativa. O que não é pertinente a uma empresa de porte pequeno cujo universo domina o segmento das empresas prestadoras de serviços reciclagem de plásticos situadas na Região Metropolitana de Fortaleza, no Nordeste brasileiro. Esse aspecto constituiu a base epistemológica deste estudo com a possibilidade de provocar uma ruptura na forma de gestão de custos no segmento empírico estudado, implementando um modelo que é uma variante simplificada do Custeio ABC, formatando justamente reduzir o tempo e os custos de implementação dos sistemas que utilizam esse método, e proporcionar níveis menores de complexidade sem perder as vantagens do ABC, se comparado com o custeio por absorção (FACHINI; SPESSATTO; SCARPIN, 2008). Tais afirmativas, no entanto, não encontram ressonância em Barrett (2005), já

que o teor delas são plácido de discussões poucas consensuais. Soma-se a isso a rejeição de Adkins (2007), quanto ao mérito do TD-ABC, sob o qual aponta cinco mitos, quais sejam: 1 - foco metodológico novo e revolucionário; 2 - é uma panaceia para estimar custos; 3 - maior facilidade para desenvolver e manter; 4 - conduz rapidez e melhor tomada de decisões e 5 - somente alguns fornecedores podem operar o método.

Sob essa perspectiva, decidiu-se contrastar o modelo TD-ABC em um ambiente cuja organização fosse dotada de condições carentes de tecnologia administrativa e investigar: quão preciso é a medição dos gastos do processo de reciclagem de plástico de uma unidade empresarial. Dessa forma, o objetivo descortinado foi aferir a precisão da lógica do método TD-ABC na apuração dos gastos decorrente do processo de reciclagem de plástico pós-consumo. Assim, o campo empírico ficou delimitado em ambiente empresarial de processamento de reciclagem de plástico e não supraciclagem de plástico. O estudo em tela justifica-se, portanto, haja vista as poucas informações disponíveis a respeito dos benefícios e das estratégias na implementação do TD-ABC no segmento. Em adição, é possível proporcionar *insights* quanto às oportunidades para melhorias operacionais. A originalidade do estudo recai exatamente em examinar a adequação da técnica e sua lógica matemática em empresas do setor em apreço, haja vista que a literatura tem focado essencialmente em negócios de prestação de serviços conforme Barros e Ferreira (2017), sem considerar, no entanto, as empresas vulneráveis à tecnologia administrativa no que concerne a seu acesso, porte monetário diminuto, baixa qualificação do quadro humano e estrutura anacrônica em que imperam as ações reativas em relação às proativas. Na verdade, pouco se tem debruçado em testar/experimentar instrumentos de gestão de fluxos financeiros em empresas cujo núcleo do negócio é ofertar serviços de reciclagem, sem considerar, ainda, a contribuição que proporcionará à literatura dada a escassez de estudos sobre TD-ABC conforme atesta Abbas et al. (2016).

Com essa introdução, o estudo está organizado em cinco seções. A segunda seção arrola os tracejados teóricos que dão sustentação o modelo TD-ABC. Na sequência, apresenta-se a trilha metodológica adotada para a seguir apresentarem-se os resultados e as discussões do campo empírico. Na última seção, delineiam-se as reflexões finais, sublinhando as limitações e pavimentando uma agenda de pesquisa futura.

2 O FRAMEWORK DO TDABC

A despeito das polêmicas em torno do teor dos protocolos metodológicos para aferir e gerir gastos com base em atividades, a lógica do TD-ABC foi edificada para superar os limites da técnica do Activity-Based Costing (ABC) (RAUCCI, 2015; DEJNEGA, 2011).

Remetendo a Catânio, Pizzo e Moraes (2015) e Kont (2015), a inovação do modelo prima em alocar os custos dos recursos diretamente aos objetos de custos e ser estimado e implementado rapidamente tão somente por meio das estimativas de tempo, requerendo apenas dois parâmetros: (i) o custo por unidade de tempo e (ii) o número de unidades de tempo consumidas por atividades relacionadas aos objetos de custo. Ambos os parâmetros são facilmente identificáveis. O primeiro parâmetro é calculado mediante a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa do custo da capacidade} = \frac{\text{Custo da capacidade fornecida}}{\text{Capacidade prática dos recursos fornecidos}} \quad (1)$$

Os custo da capacidade são os recursos utilizados para realizar as atividades (BARROS; SIMÕES, 2014; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). Tipicamente, nesse parâmetro, encontram-se os custos salariais dos trabalhadores que desempenham essa atividade, os custos de equipamentos e tecnologias utilizadas, o custo do espaço utilizado e outros gastos incorridos (BARROS; SIMÕES, 2014; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012; KAPLAN; ANDERSON, 2007a, 2007b; STOUT; PROPRI, 2011).

Já o denominador da fração é uma esti-

mativa do tempo que os trabalhadores efetivamente despendem nas suas atividades laborais com os recursos disponíveis em um determinado centro de custos (BARROS; SIMÕES, 2014; KEE, 2012; TANIS; OZYPICI, 2012; STOUT; PROPRI, 2011). Não se trata, por consequência, da quantidade teórica de tempo disponível para dada atividade, mas sim da quantidade de tempo estritamente dedicada a realizá-la (BARROS; SIMÕES, 2014; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012; DALCI; TANIS; KOSAN, 2010). É também possível considerar-se a quantidade de horas disponíveis para efetivo trabalho, em termos de maquinaria ou equipamento técnico (KAPLAN; ANDERSON, 2007b).

Para se alcançar essas quantidades, Kaplan e Anderson (2004) sugerem o uso de uma percentagem da capacidade teórica. Segundo os mesmos autores, a regra de ouro é considerar uma percentagem de 80% a 85% da totalidade da capacidade teórica (KAPLAN; ANDERSON, 2004; MCGOWAN, 2009; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). Mais concretamente, os gestores devem atribuir uma percentagem de 80% para pessoas, dando, assim, 20% de seus tempos para pausas, chegadas e partidas, comunicações e formações (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a). No entanto, quando se consideram máquinas, apenas 15% para paradas

e manutenção é suficiente (KAPLAN; ANDERSON, 2004). Outra alternativa para a determinação da capacidade prática é a revisão dos níveis passados de atividade e a identificação, porventura, do mês com mais trabalho (MORTAJI; BAGHERPOUR; MAZDEH, 2013; KAPLAN; ANDERSON, 2004).

No que concerne ao segundo parâmetro, a ideia geral é a determinação do tempo que demora a efetuar uma unidade de cada tipo de atividade (TANIS; OZYPICI, 2012). Estes períodos de tempo são assim determinados por observação direta, questionando diretamente os

funcionários e as equipes de gestão, ou analisando os dados históricos de que a organização dispõe (BARROS; SIMÕES, 2014; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012; KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a, 2007b). Nesse campo, tracejam Kaplan e Anderson (2004, 2007a) que importa ressaltar que, quando se interrogam funcionários ou as equipes de gestão, a questão não deve pender para a porcentagem de tempo que certa atividade toma, mas sim quanto tempo demora a completar uma unidade de uma certa atividade. Entretanto, repare-se que esse sistema não requer que todos os tempos sejam reduzidos a uma média. O próprio modelo permite, em essência, que as estimativas de tempo variem consoante as especificações das atividades.

Em ambos os parâmetros, a precisão não é um fator crítico, pois o TDABC requer rigor, mas não um elevado grau de precisão. Apenas será necessária uma aproximação com algum rigor da realidade (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). Por exemplo, se a estimativa da capacidade prática estiver grosseiramente errada, o processo de execução do sistema irá revelar esses erros com o passar do tempo (KAPLAN; ANDERSON, 2004).

Ao resgatar Kaplan e Anderson (2004), Dalci, Tanis e Kosan (2010), Kee (2012), ainda sob influência de Siguenza-Guzman et al. (2013), Barros e Simões (2014), pontua-se que, após a obtenção desses parâmetros e com recurso à sua multiplicação, é possível afetar os custos aos produtos e/ou serviços aos clientes. O produto dos parâmetros calculados é, assim, o que se chama de *cost-driver rates*. No entanto, as transações, em geral, podem ser bastante diferenciadas e, como tal, é proposta a estimativa das equações de tempo.

Conforme Namazi (2016) e Barros e Simões (2014), o modelo TDABC não exige que se simplifiquem as transações, pois é capaz de acomodar a complexidade das operações do dia a dia, utilizando para esse fim as chamadas equações de tempo (KAPLAN; ANDERSON, 2004). Na rotina diária, as características inerentes a cada transação específica de uma ati-

vidade fazem o tempo do seu processamento variar, e isso, claro, leva ao fato de que simples estimativas médias de tempo se tornem inadequadas (KAPLAN; ANDERSON, 2007a). Essas equações vêm permitir que o modelo reflita como é que as características das atividades fazem variar os tempos despendidos (KAPLAN; ANDERSON, 2004), incluído, para isso, múltiplos direcionadores de tempo, caso a atividade assim o obrigue (DALCI; TANIS; KOSAN, 2010). A ideia geral aqui presente é a de que, embora as transações possam facilmente complicar-se, os gestores conseguem usualmente identificar, quer os que as tornam simples, quer o que as tornam mais complicadas (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a, 2007b).

Observam Barros e Simões (2014) que as equações do TDABC marcam uma importante alteração em relação ao sistema do qual deriva (BALAKRISHNAN; LABRO; SIVAMARMAKRISHMAN, 2012a). No ABC, cada variação é tratada como uma atividade diferente, enquanto, no TDABC, uma simples equação é capaz de refletir as diversas variações (BALAKRISHNAN; LABRO; SIVAMARMAKRISHMAN 2012a; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). A implicação disso é que o tamanho do novo modelo apenas aumenta linearmente com a complexidade ao passo que, no ABC, aumenta exponencialmente (KAPLAN; ANDERSON, 2007a; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). Balakrishnan, Labro e Sivamarmakrishman (2012a) salientam, ainda, que o conceito das equações de tempo representa um afastamento fundamental do processo de alocação em duas fases que o ABC preconizava. O uso das equações de tempo acaba mesmo por livrar o modelo de agrupar os recursos em *cost pools*, ou seja, torna desnecessário saber-se de antemão que recurso vai para cada atividade e que porcentagem dessa atividade deve ser alocada a cada objeto de custeio (BALAKRISHNAN; LABRO; SIVAMARMAKRISHMAN, 2012a; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). Porém, o método TDABC continua a considerar os objetos de custeio como consumidores de atividades (BALAKRISHNAN; LABRO;

SIVAMARMAKRISHMAN, 2012a), as quais são refletidas nas diferentes equações de tempo (EVERAERT; BRUGGEMAN, 2007. Estas, de acordo com Kaplan e Anderson (2007a, 2007b), não são mais do que a soma algébrica dos tempos individualizados das atividades identificadas no interior da organização.

de simplificar o processo de estimação ao mesmo tempo em que originam um sistema de custeio bem mais preciso, captando uma atividade e qualquer variação em uma simples equação matemática (KAPLAN; ANDERSON, 2004; 2007a, 2007b; REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). O mais importante é que elas facilitam a

Matematicamente, pode ser expressa da seguinte forma:

$$\text{Tempo de processo} = (\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_i x_i) \quad (2)$$

Onde β_0 : = é o tempo mínimo requerido ou *standard* para desempenhar uma atividade

β_i : = é o tempo estimado para a atividade incremental *i*

X_i : = é a quantidade da atividade incremental *i*

Sob o olhar reflexivo de Barros e Simões (2014), estimar uma equação de tempo não é mais do que descrever a atividade básica e todas as variações em torno dela, identificando os direcionadores dessas variações e os tempos estimados para essas atividades básicas e para cada variante (KAPLAN; ANDERSON, 2007a). No fundo, o que estas equações de tempo fazem é conceber para cada objeto de custeio, como os produtos ou clientes, uma “conta de atividades” que especifica os diversos tipos de atividades necessários à sua consecução (BALAKRISHNAN; LABRO; SIVAMARMAKRISHMAN, 2012a).

Já as variáveis (*xi*), na percepção de Everaert e Bruggeman (2007), Barros e Simões, (2014) e corroborado por Namazi (2016), devem configurar um *mix* entre variáveis contínuas, discretas e indicativas. Uma variável contínua é a quantidade em gramas de um produto, uma variável discreta é o número de linhas da encomenda do cliente e, por fim, uma variável indicativa é a assunção do valor da unidade de um dado termo caso se verifique determinada condição. Esta última tipologia de variáveis serve, essencialmente, como garantia de que não é adicionado mais tempo ao processo, a não ser que dada característica se verifique (EVERAERT; BRUGGEMAN, 2007).

As equações de tempo se constituem no núcleo da configuração do TD-ABC (BOINA et al. 2015; CATÂNIO; PIZZO; MORAES 2015; DEJNEGA, 2011). Elas perfilam a capacidade

atualização do modelo dada a ausência de grandes diretórios de atividades (REDDY; VENTER; OLIVER, 2012; STOUT; PROPRI, 2011; LAMBINO, 2007). Os gestores podem facilmente atualizar o sistema de custeio para que este passe a refletir as alterações às transações que resultam do decorrer do tempo e das próprias melhorias internas (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a, 2007b). Essa flexibilidade surge como consequência do uso de equações de tempo que desvinculam as diferentes etapas de estimação do sistema e apreciam quantidades separadamente de preços (BALAKRISHNAN; LABRO; SIVAMARMAKRISHMAN, 2012b). Com esse modelo, os gestores podem acrescentar novas atividades sem necessitar de entrevistar suas equipes de colaboradores, basta apenas que se estimem o tempo requerido pela nova atividade (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a, 2007b). Além disso, como lembram Barros e Simões (2014), os gestores podem, com relativa facilidade, atualizar as *cost driver rates*. Aqui dois fatores podem originar essa necessidade de alteração. Primeiramente, modificações aos preços dos recursos fornecidos que afetam o custo por unidade de tempo da capacidade de uma dada atividade (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a, 2007b). Já o segundo fator diz respeito a ganhos ou perdas de eficiência no tratamento das atividades (KAPLAN; ANDERSON, 2004, 2007a, 2007b; BALAKRISHNAN; LABRO;

SIVAMARMAKRISHMAN, 2012b). Exemplificando esta última alteração, temos que uma dada transação que outrora demorava trinta minutos pode, por um ganho de eficiência, passar a demorar apenas vinte minutos. Nesse caso, basta ir à parcela da equação e fazer essa alteração. Como bem se entende, a abordagem TD-ABC é simples de modificar e não requer que se recalcule e reveja todo o modelo quando são feitas alterações (REDDY; VENTER; OLIVER, 2012). A Figura 1 ilustra as premissas teóricas básicas da configuração modelar do TD-ABC.

construção do modelo, uso do Microsoft Excel, fácil implementação, capacidade de calcular a capacidade prática, disponível e ociosa; c) limitações quanto ao elevado grau de subjetividade, dificuldade em estimar equações de tempo em atividades não estruturadas, necessidade de recorrer à estimativas de tempo médios e dificuldade de estimar os tempos de realização de uma atividade; d) disponibilização de informações gerenciais relevantes; e) importância de um sistema de informações e f) maior parte das vantagens elencadas do sistema são realmente observadas no cotidiano.

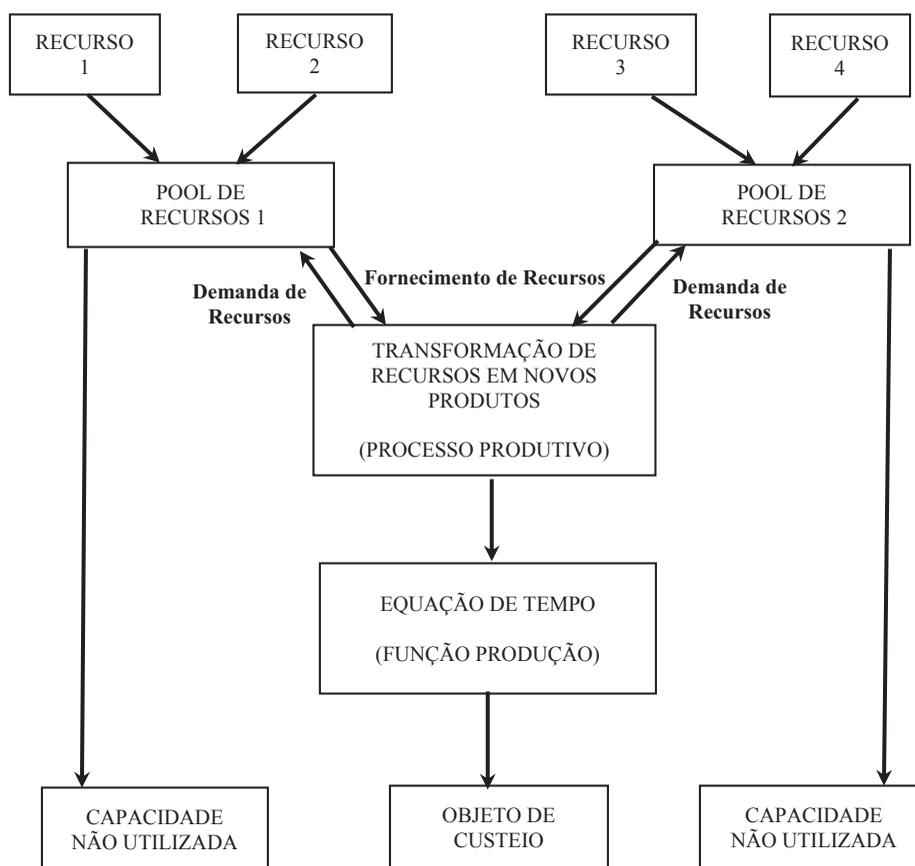


Figura 1 – Modelo conceitual TD-ABC
Fonte: Cheporov e Cheporova (2014, p. 175).

Finalmente, Pacassa e Schultz (2012) apresentam as principais características, vantagens e desvantagens atribuídas ao TDABC nos estudos brasileiros, salientando a) superioridade do TDABC em relação ao ABC tradicional, b) vantagens como prazo reduzido de

De acordo com Catânio, Pizzo e Moraes (2015), apesar do baixo volume de trabalhos, constata-se que há um aumento das pesquisas sobre TDABC, visto que, no período de 2012 a julho de 2015, o número de publicações dobrou em relação ao período de 2012 a julho de

2015. A primeira pesquisa emergiu em 2006. Em 2007, o estudo encontrado refere-se a uma publicação de periódico possivelmente relacionada a uma melhoria da pesquisa do ano anterior, portanto, só em 2008, surgiram novas pesquisas sobre o tema. A primeira dissertação de mestrado a abordar o TDABC data de 2008, enquanto a única tese de doutorado defendida é de 2012. A produção nacional ainda conta com poucas publicações em periódicos (17 trabalhos), sendo considerada descentralizada em relação ao TDABC. Verificou-se uma centralização das dissertações na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ademais, as publicações em congressos têm impulsionado o aumento das publicações no Brasil, principalmente no Congresso Brasileiro de Custos. Sob esse prisma, deduzem os autores que a exploração da temática está em uma fase seminal.

Não obstante, os indícios sinalizam forte concentração dos estudos em companhias cujo *core business* se refere à prestação de serviços, embora Rodrigues e Pinho (2017) divirjam dessa posição. Wernke et al. (2016) replicaram o método TD-ABC em um laboratório de próteses dentárias. Wernke e Junges (2017) compararam os métodos TD-ABC e o de absorção quanto ao impacto no custo unitário dos produtos relacionados com o valor monetário de ociosidade fabril, calcando-se em uma pequena lavanderia. Frank et al. (2017) frisam a popularidade do TD-ABC na indústria da saúde e registram pouca informação relacionada a benefícios e estratégias de implementação do método no âmbito do segmento da oncologia de radiação, no qual se detém seu estudo. Na mesma linha, Soliman et al. (2016) se apropriaram de uma clínica de oncologia para estudar a realocação de pessoal e mensurar o impacto na redução de gastos e conseqüentemente melhorar o grau de atendimento de pacientes. Anzai et al. (2017) recorreram à lógica do TD-ABC para avaliar os custos de realização de uma tomografia computadorizada de abdome e pelve em um departamento de radiologia acadêmica para vislumbrar oportunidades de melhorias na oferta do respectivo serviço de saúde. Diferente

desses estudos, o objeto deste documento circunscreve em uma fronteira de negócio cujo serviço disponível requer um reprocessamento dotado de fases e suprimentos de matérias-primas. Um tipo de negócio que apresenta uma interface com o ambiente de manufatura e configuração de serviços.

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA ADOTADA

De acordo com a ABIPLAST (2015), o total de empresas de reciclagem no Brasil resulta em 1.084, das quais 80% são caracterizadas como micro e pequenas, com menos de 50 empregados e enquadradas no Simples Nacional. É importante evidenciar que 11% empregam acima de 50 funcionários e apenas 1% das empresas dessa atividade econômica, em particular, tem mais de 100 funcionários. Seguindo esse raciocínio, a empresa selecionada para estudo se perfila na categoria de pequena empresa dado o quantitativo de funcionários. Diferencia-se da microempresa por esta abarcar menos de 20 funcionários consoante (ABIPLAST, 2014).

Por causa de informações desencontradas quanto ao número de empresas recicladoras de material plástico na Região Metropolitana de Fortaleza, recorreu-se ao *Google Map* e foram identificadas as unidades recicladoras. Dentre estas, foi selecionada, com base em uma amostra intencional não probabilística, uma empresa que despontou três razões: a) facilidade de acesso aos dados da investigação; b) estrutura produtiva constituída de reduzidas etapas e um portfólio de produtos reduzidos, facilitando o recolhimento de dados bem como os procedimentos de cálculos envolvidos na pavimentação metodológica do TDABC e c) uma realidade de forte carência administrativa. A janela temporal de inserção no cenário de pesquisa abarcou 16 meses (março de 2016 a julho de 2017) com frequência semanal e incorporando a “camaradagem” que predominava no referido espaço empírico. As abordagens aconteceram em dias e horários previamente agendados.

Trata-se de um estudo quantitativo com

um caráter descritivo. Segundo Cervo, Ber-
vian e Silva (2007), a investigação descritiva,
acontece quando se registram, se analisam e se
correlacionam fatos ou fenômenos, sem ma-
nipulá-los. Caracteriza-se como um estudo de
caso pelo interesse em simular um modelo de
afecção de gastos em uma empresa prestadora
de serviços de reciclagem de plásticos. Reme-
tendo a Yin (2010, 2012), usa-se o estudo de
caso quando se deseja entender um fenômeno
da vida real em profundidade, embora esse
entendimento englobe importantes condições
contextuais – porque são altamente pertinentes
ao seu fenômeno de estudo. Todo um protocolo
foi elaborado para se inserir no *setting* de pes-
quisa, com a devida permissão e autorização do
corpo diretivo. Levou-se em consideração ain-
da, na decisão de caso único, a recomendação
configurada por Stake (2010) ao sublinhar a
seleção do caso que possa oferecer maior opor-
tunidade de aprendizagem.

O plano de captura de dados se deu via
entrevista semiestruturada, contendo seções es-
truturadas e não estruturadas, com perguntas pa-
dronizadas e não padronizadas conforme discor-
re Walliman (2015). Atento a Guerra (2014), em
uma metodologia indutiva, a verbalização franca
por parte do entrevistado (considerado o infor-
mador privilegiado) é fundamental e, quanto
menor for a intervenção do entrevistador, maior
será a riqueza do material recolhido, dado que a
lógica e a racionalidade do informante emergi-
rão de forma mais intacta e menos influenciada
pelas perguntas. O tempo da entrevista não du-
rou mais que duas horas, tentando evitar o que a
autora denominou de não criar um mal-estar no
entrevistado. O local de realização da entrevista
foi no próprio ambiente de trabalho.

Ao recorrer às entrevistas semiestrutura-
das, conforme Hair et al. (2005), estas permi-
tem o surgimento de informações inesperadas
e esclarecedoras com um planejamento relati-
vamente aberto, em contraposição à entrevis-
ta estruturada (padronizada) ou questionário.
O roteiro de entrevistas utilizado tinha como
questões a descrição dos processos de produ-
ção da empresa, bem como a identificação dos

gastos e do consumo de insumos de produção.
Essas entrevistas foram aplicadas aos sujeitos
de pesquisa: o gestor do negócio, o responsá-
vel pela produção e três funcionários no âm-
bito da produção. Do designado para “cuidar”
da produção se buscou extrair o quantitativo de
insumos, número de horas requeridas por está-
gio e os gargalos gestados. Os demais funcio-
nários foram confrontados às atividades a eles
especificadas e os tempos que despendiam em
cada etapa bem como os problemas advindos
por ocasião da execução. Em relação ao gestor
do negócio, o foco debruçou em torno da es-
trutura dos gastos, como se alinhavam os seus
interesses com os manifestados pelos fornece-
dores nas negociações de compras e como eram
alocados os fluxos financeiros no contexto do
fluxo produtivo.

Como técnica complementar, recorreu-
-se à observação direta. Conforme Goldenberg
(2015), tal técnica apresenta a vantagem meto-
dológica de permitir um acompanhamento mais
prolongado e minucioso das situações. Roesch
(2013) discorre a respeito da observação parti-
cipante como de forma aberta em que o pesqui-
sador tem permissão para realizar a pesquisa na
empresa e todos sabem a respeito. Ela cita ainda
o principal problema advindo disso, que é conse-
guir aceitação e confiança do pessoal. Para tan-
to, sublinha-se o êxito que se obtém com base
na capacidade de conseguir passar da figura de
um estranho para a de um amigo. Insiste ainda
a pouca probabilidade de ficar só observando,
quando, muitas vezes, terá de trabalhar com os
demais empregados, ou, pelo menos, oferecer
ajuda sempre que puder. Posto isso, refletiu o
ambiente que o pesquisador vivenciou.

Finalmente, usufruiu-se da análise do-
cumental (anotações inerentes aos controles
internos e registrados em artefatos improvisa-
dos como agendas e papéis avulsos e planilhas
da contabilidade terceirizada). Para Richardson
(1999), a análise documental consiste em uma
série de operações que propõem estudar um ou
mais documentos para descobrir as circunstân-
cias sociais e econômicas com as quais podem
estar relacionados. Foram utilizados na pesqui-

sa os artefatos documentais cujos conteúdos resgatavam informações no tocantes a custos, despesas e receitas.

Quanto ao registro dos dados, usualmente se utilizou dos diários de campo, um pequeno bloco em que anotava o que fosse possível. Às vezes, por falta do bloco, as anotações foram realizadas em papéis avulsos e, na impossibilidade de tal objeto, recorria-se ao aplicativo do celular.

Quanto ao plano analítico dos dados recolhidos, recorreu-se ao contraste teórico com o conteúdo das entrevistas e documentos coletados e a descrição das atividades observadas; corroborando com o que afirma Gil (2013) ao apontar o foco analítico dos dados: organizá-los de forma sistêmica para que possibilitem as respostas ao problema de investigação. Isso permitiu mapear o processo de operações da empresa de reciclagem de plástico.

Na alocação dos custos verificados, utilizaram-se as seguintes definições: a) os custos diretos foram mensurados a partir do resíduo plástico para produzir o produto reciclado e b) o custo do setor de produção foi atribuído com base na soma dos tempos despendidos pelas atividades do setor e com os valores atribuíveis somente a ele, desconsiderando o que não foi usufruído.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O caso apresentado neste estudo trata de uma empresa localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, a qual faz parte de um grupo que trabalha com a industrialização e venda de sacolas plásticas, utilizando cerca de 90% da sua produção de matéria-prima reciclada, a empresa já está há mais de 10 anos no mercado. Seu fundador, que também hoje é diretor executivo, trabalhou por cerca de 15 anos na indústria do plástico até abrir a própria companhia. Nosso objeto de estudo conta com mais de 50 funcionários devidos entre administração, produção e vendas. Ao todo, o grupo conta com três empresas e fatura um montante de 5 milhões de reais anuais. Além disso, a empresa retira cerca de 5 toneladas de resíduos do meio ambiente por

mês, representando um grande papel ambiental.

A recuperação do plástico na empresa é feita por meio da modalidade de reciclagem mecânica, que consiste na conversão física dos materiais plásticos em grânulos, que serão transformados novamente em outros produtos.

As etapas prévias à reciclagem mecânica dos plásticos pós-consumo são: a coleta, a separação por tipo de plástico e a retirada de rótulos, tampas e outras impurezas, como grampos de metal e partes componentes de outros materiais. Tais etapas não fazem parte do contexto produtivo da empresa em estudo. Tais resíduos são captados de fornecedores próximo à empresa, por causa dos custos com transporte, e em lotes por tipo de plástico.

Urge esclarecer que a fonte de matéria-prima é o lixo urbano. A retirada de plásticos pode ser feita por coleta seletiva ou semisseletiva. No caso da coleta seletiva por meio da separação individual dos resíduos, geralmente por iniciativa privada, ocorre diretamente nos locais de descarte, como residências, restaurantes, dentre outros. No caso da coleta semisseletiva, por iniciativa municipal ou empresarial, ocorre por meio de sistemas com maior ou menor grau de automatização, ou pela catação manual de objetos descartados, de determinado tipo, forma ou tamanho, apresentados em esteiras rolantes. Nessas esteiras, o material plástico é geralmente dividido em diversos tipos, de acordo com seu aspecto visual, em uma tentativa de viabilizar as próximas etapas da recuperação: embalagens rígidas - formadas por frascos, baldes, bacias, recipientes domésticos - e flexíveis - formadas por sacos, bolsas plásticas e envoltórios. A empresa não faz esse tipo de atividade, no entanto, por ocasião da coleta da matéria-prima, ainda acontece a separação de todo o material de acordo com o tipo de plástico e a retirada de outras impurezas. O tempo consumido para essa atividade foi medido em 3 minutos cada lote.

Em seguida, passa-se para a etapa da moagem. O moinho foi desenvolvido para trituração e lavar, ao mesmo tempo, todo o material plástico reciclado. Este depende de uma perfei-

ta limpeza para o devido processamento posterior. O envolvimento externo em uma camada de material emborrachado faz que diminua o barulho provocado pelas pancadas da trituração, ficando, assim, com abafamento acústico. A peneira pode ser removida e substituída, quando desejar a troca de material a ser moído (baixa ou alta densidade). O tempo observado para o processamento de moagem foi de 4 minutos por kg inserido.

A secadora recebe o material limpo do tanque de enxágue e retira o excesso de água. O material estando centrifugado passa automaticamente (soprado) para um reservatório, de onde inicia o processo de aglutinação (aquecimento). Esse processo despende de 9 minutos.

O aglutinador, o qual diminui o tamanho do material por meio de aquecimento por impacto perfazendo um tempo de 20 minutos. A camada composta por rampas e saídas de ar localizado faz que haja retirada de vapores. Esse processo deixa o material isento de umidade e pronto para ser derretido e filtrado pela

extrusora/recuperadora, a qual recebe o material do aglutinador e o recupera em forma de tiras, contemplando um tempo aproximado de 10 minutos, que, em seguida, serão peletizados (granulados). Assim, o plástico adquire uma forma aglomerada, entra em uma recuperadora, máquina que funde e dá aspecto homogêneo ao material, que é transformado em tiras.

O granulador recebe o plástico da recuperadora em forma de espaguete e faz a granulagem dele. Após resfriamento em água, as tiras são picotadas na forma de grãos e embalados em sacos de 25 kg que são vendidos para as fábricas de artefatos plásticos. A atividade de embalagem consome um tempo de cerca de 10 minutos. Esse granulado é o produto recuperado em fase final e pronto para retornar ao mercado como matéria-prima, para a fabricação de novas peças.

A Figura 2 sintetiza a linha de produção conforme descrição supra, a qual se constitui em uma série de atividades desempenhadas pelos funcionários da produção.

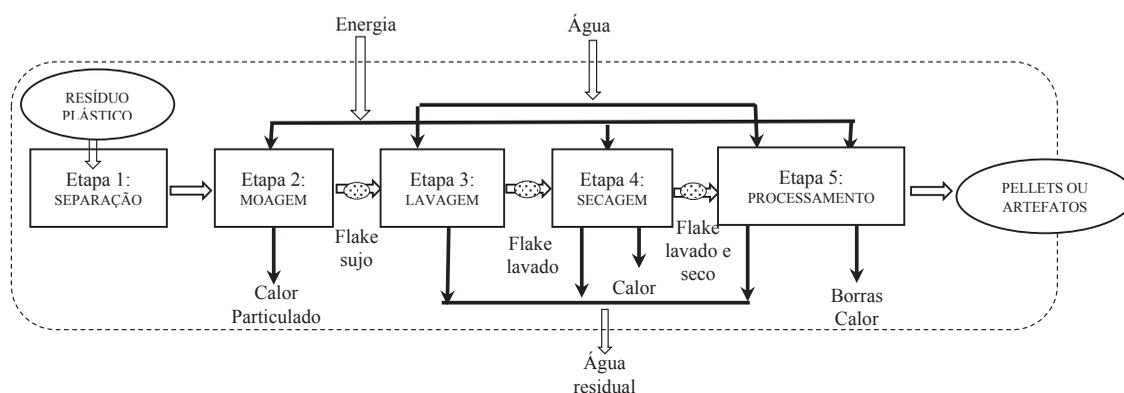


Figura 2 - Processo de reciclagem da empresa objeto de estudo
Fonte: pesquisa de campo e baseado em Faria e Pacheco.

Na modalidade de reciclagem mecânica, os custos de mão de obra direta (MOD), composta pelos salários e encargos sobre os salários dos funcionários da produção, são um custo representativo dentro dos custos de transformação. Outra característica desta empresa é a não especialização dos funcionários da produção em determinadas partes da linha de produção, o que permite que todos possam desempenhar

funções em qualquer parte do processo produtivo. Essa característica faz que a empresa possa gerenciar mais facilmente gargalos na linha de produção. A princípio, a mão de obra direta é fácil de ser alocada aos produtos, pois o tempo é mensurável e identificável às unidades produzidas. Porém, os constantes rearranjos dos funcionários na linha de produção fazem que essa identificação se torne mais complexa. Isso

faz que o processo de alocar o custo de MOD aos produtos assumam grau de dificuldade semelhante ao de alocação dos custos indiretos. Entretanto, como a MOD é um serviço agregado ao produto e, nesse caso, é o principal insumo de transformação, a utilização de métodos de custeio como o ABC e o TDABC se apresenta mais adequada.

O Quadro 1 identifica o quantitativo de pessoas que trabalham no setor produtivo da empresa. De acordo com o arcabouço teórico no TDABC a MOD, pode ser utilizada como a medida da capacidade prática de um sistema produ-

tivo. Como o processo de produção dessa empresa é manual, a produção é dependente do tempo de mão de obra disponível. Assim, a capacidade prática da recicladora de plásticos é determinada pela quantidade de minutos trabalhados em um determinado mês. A capacidade prática é diferente para cada mês, pois depende da quantidade de dias trabalhados, da quantidade de horas extras trabalhadas e da quantidade de funcionários. Para este estudo, utilizou-se a quantidade de horas disponíveis correspondentes a 25 funcionários em uma jornada semanal de 44 horas, 5 dias por semana e um mês com 22 dias.

| Setores da Produção | Quantitativo |
|---------------------------|--------------|
| Recepção da matéria-prima | 03 |
| Moagem | 03 |
| Centrifugação | 02 |
| Aglutinação | 02 |
| Extrusão | 12 |
| Embalagem | 03 |
| Total | 25 |

Quadro 1 – Quantitativo de mão de obra na unidade de produção

Fonte: dados da pesquisa.

Como o espaço do processo de reciclagem de plástico se situa em um galpão que necessita de limpeza diariamente e há ainda aqueles intervalos inerentes da condição humana, consideraram-se, como horas de trabalho desconexo da produção, 60 minutos diários de toda a equipe, o que equivale a 33.000 minutos para um mês de 22 dias (22 dias x 25 funcionários x 60 minutos).

Assim, a capacidade prática da empresa é de 257.400 minutos, calculados da seguinte forma:

- 25 funcionários x 44 horas/semana = 1.100 horas/semana
- 1.100 horas x 60 minutos = 66.000 minutos/semana
- 66.000 minutos/5 dias trabalhados/semana = 13.200 minutos/dia
- 13.200 minutos/dia x 22 dias trabalhados/mês = 290.400 minutos/mês

- 290.400 minutos/mês – 33.000 minutos/mês.

Para a determinação dos tempos das atividades do processo produtivo, é preciso que as atividades sejam mensuradas.

No estudo, foi considerado o total de quilos de plásticos processados com base nas informações do encarregado de produção e os minutos requeridos para execução das respectivas atividades conforme a descrição do processo produtivo supramencionado. O Quadro 2 explicita tais variáveis.

| Setor/Custo | Energia | Água | Salários | Depreciação | Total |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Recepção | - | - | 2.430 | - | 2.430 |
| Moinho | 6.000 | - | 2.430 | 500 | 8.930 |
| Centrífuga | 1.200 | 500 | 1.620 | 270 | 3.590 |
| Aglutinação | 2.100 | 400 | 1.620 | 420 | 4.540 |
| SUBTOTAL | 9.300 | 900 | 8.100 | 1.190 | 19.490 |
| Extrusão | 10.500 | 300 | 9.720 | 800 | 21.320 |
| Embalagem | - | - | 2.430 | - | 2.430 |
| TOTAL | 19.800 | 1.200 | 20.250 | 1.990 | 43.240 |

Quadro 2 - Determinação das unidades de tempo

Fonte: dados da pesquisa.

Em virtude da simplicidade do processo de reciclagem de plástico, os custos mais significativos observados na operação foram os seguintes: energia elétrica, água, salários e encargos e depreciação dos equipamentos. No Quadro 3, apresentam-se os valores médios incorridos por setor no percurso do primeiro semestre de 2016. O custo de energia elétrica é distribuído pelos setores de acordo com a capacidade instalada nos motores de cada equipa-

mento. A mesma situação aconteceu com relação ao custo de água. Os salários são facilmente identificados aos setores pelo funcionário que presta cada serviço em cada um deles. O custo de depreciação é alocado de acordo com informações dos registros contábeis de aquisição do ativo permanente. Para efeito deste estudo, não se adotará os custos indiretos de fabricação, por não se mostrarem relevantes.

| Atividades | Unidade de Tempo | Quantidade | Total de minutos |
|--|------------------|------------|------------------|
| Realizar a recepção e a separação da matéria-prima | 03 | 26.000 | 78.000 |
| Moer plástico | 04 | 25.000 | 100.000 |
| Centrifugar plástico | 09 | 550 | 4.950 |
| Aglutinar plástico | 12 | 1.338 | 16.056 |
| Processar extrusão | 07 | 6.782 | 47.474 |
| Embarcar plástico | 04 | 862 | 3.448 |
| Capacidade utilizada | | | 249.928 |
| Capacidade não utilizada (2,9%) | | | 7.472 |
| Total | | | 257.400 |

Quadro 3 - Determinação dos custos das atividades (Em R\$)

Fonte: dados da pesquisa.

Na determinação da taxa de custo (por minuto) de capacidade de fornecimento, con-

forme o modelo TDABC, é calculada como segue:

$$\text{Taxa do custo da capacidade} = \frac{\text{R\$43.240}}{257.400} = \text{R\$ 0,17 por minuto}$$

A partir dessa informação, podem-se determinar as taxas dos direcionadores de custo

para os tipos de atividades executadas na unidade de processo de reciclagem de plástico da

empresa, multiplicando a taxa de custo da capacidade pela unidade de tempo estimada de cada atividade e o seu custo total.

No Quadro 4, são evidenciados os desperdícios de recursos produtivos por meio da comparação entre as capacidades disponíveis e as não utilizadas.

que, no caso, alcançou a marca de 97,01% (206.947/200.759), conforme visualização do teor do Quadro 4.

| Atividades | Unidade de Tempo | Taxa de custo da capacidade por minuto (R\$/min) | Quantidade | Total de minutos | Custo total da atividade (R\$) |
|--|------------------|--|------------|------------------|--------------------------------|
| Realizar a recepção e a separação da matéria-prima | 03 | 0,51 | 26.000 | 78.000 | 39.780 |
| Moer plástico | 04 | 0,68 | 25.000 | 100.000 | 68.000 |
| Centrifugar plástico | 09 | 1,53 | 550 | 4.950 | 7.574 |
| Aglutinar plástico | 12 | 2,04 | 1.338 | 16.056 | 32.754 |
| Processar extrusão | 07 | 1,19 | 6.782 | 47.474 | 56.494 |
| Embalar plástico | 04 | 0,68 | 862 | 3.448 | 2.345 |
| Capacidade utilizada | | | | 249.928 | 206.947 |
| Capacidade não utilizada (2,99%) | | | | 7.472 | 6.188 |
| Total | | | | 257.400 | 200.759 |

Quadro 4 - Determinação do custo do processo de reciclagem de plásticos (Em R\$)

Fonte: dados da pesquisa.

Com essas informações, pode-se observar que a empresa não utilizou 7.472 minutos, ou um custo de R\$ 1.270,00 que estavam disponíveis no período não foram utilizados. É importante frisar que esses valores foram gastos, porém não foram agregados aos produtos. Isso significa que esse valor foi desperdiçado. Esse desperdício representa um aumento no custo de produção de R\$ 0,17 (R\$ 1.270,00/7.472 kg) para cada quilo reciclado.

A possibilidade dessa determinação do custo é uma das vantagens do TD-ABC, pois, diferentemente do custeio por absorção ou do ABC, a capacidade disponível e a utilizada são identificáveis. Na utilização do custeio por absorção, esse custo já fica embutido no produto e não é possível diferenciar variações nos custos decorrentes do aumento de custo das alterações na utilização da capacidade disponível. Além disso, com base nessas informações, pode-se criar um indicador de eficiência,

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contrastar a modelagem da lógica TD-ABC em um ambiente de mensuração de custeio, no processo de reciclagem de plásticos em uma empresa desprovida de tecnologia administrativa, implica uma ruptura do raciocínio complexo. Durante o desenvolvimento do estudo, observou-se que o TD-ABC envolve etapas simples, como a determinação da capacidade prática da empresa e o tempo das atividades. Essas etapas são mais simples que o processo de determinação e quantificação de direcionadores específicos para cada atividade no custeio ABC. Essa característica pode ser apontada como um fator de superioridade do TD-ABC em relação ao ABC também constatada por Wernke e Mendes (2009), Santos (2013), Paiva, Baccarin e Bueno (2010), Pacassa e Schultz (2012), Afonso e Santana (2016), Soliman et al. (2016), Frank et al. (2017), Rodrigues e Pinho (2017) e Anzai et

al. (2017). Além disso, aparentemente seria possível desenvolver um sistema de custos para a empresa utilizando o TD-ABC em planilhas eletrônicas, o que reduz muito o impacto dos custos de um sistema de custos.

Também se constatou que o método oferece boa quantidade de informações gerenciais relevantes, como a possibilidade de identificação das atividades que consomem mais tempo e as atividades de maior custo. Além disso, proporciona a determinação do custo eficiente da empresa, apresentando desperdícios de recursos e permitindo a criação de indicadores de eficiência. Esse potencial também havia sido constatado por Wernke e Mendes (2009), Souza et al. (2009b), Pereira (2011) e Pacassa e Schultz (2012).

Porém, também foram observadas limitações como as apresentadas por Souza et al. (2009a), Wernke e Mendes (2009), Pacassa e Schultz (2012), Afonso e Santana (2016), Rodrigues e Pinho (2017), Anzai et al. (2017), ou seja, o grau elevado de subjetividade, principalmente no que concerne à estimação de tempos médios. Provavelmente tal subjetividade também abarcaria o direcionamento de custos indiretos, embora não utilizado neste estudo por causa de sua irrelevância. Tais constatações impede de se admitir a precisão conforme a questão de pesquisa. De qualquer forma, corroborando com Wernke e Junges (2017), constata-se uma superioridade de informação do TD-ABC em relação ao custeio por absorção, e as vantagens da simplicidade, boa capacidade de gerar informações gerenciais e menor custo, aparentemente, proporcionam ao TD-ABC o papel de alternativa equilibrada entre um método mais avançado e caro (ABC) e um método mais barato e menos eficiente (Custeio por Absorção).

Ao final, procurou-se vislumbrar o potencial que o modelo propõe para fins de tomada de decisão junto ao dono da empresa. Ademais, todos os dados estão disponíveis sem provocar quaisquer aumentos de burocracia muito menos gastos para sua captação. Assim, pode-se inferir:

- a) sem desprezar a acuracidade do modelo, a sua configuração se mostrou simples, de fácil entendimento e operacionalização, facilitando o manuseio por parte do gestor;
- b) sem muitas delongas e discussões técnicas, o gestor e os demais funcionários poderão fazer as alterações conforme as demandas operacionais;
- c) os direcionadores foram definidos atendendo especialmente à simplicidade do ambiente produtivo sem qualquer comprometimento com a essência do modelo;
- d) como hipótese levantada, ao concluir a configuração e simular o sistema TD-ABC, foi possível permitir como argumento prático a possibilidade de se formar preço dos produtos, favorecendo a reflexão do gestor quanto à concessão de descontos e à definição de margem de lucros conforme as possibilidades dos cenários diversos, negociar encomendas, reduzir gastos dentre outros;
- e) do ponto de vista prático, o estudo sinaliza facilidade de implementação do modelo no âmbito das micro e pequenas empresas recicladoras de plástico, contribuindo para uma gestão mais profissional e um subjetivismo menos incisivo no campo decisório.

Por mais esforço que se tenha dispendido, possivelmente entendimentos mal interpretados podem ter decorrido, criando, assim, vieses na construção do modelo. Além disso, a janela temporal contemplada no estudo possivelmente ignorou o aspecto da sazonalidade.

Replicar o modelo junto às cooperativas de catadores de lixo interligando com a empresa processadora de reciclagem, abarcando um período de pelo menos um ciclo operacional, desponta-se desafiador às futuras pesquisas.

THE METHODOLOGICAL PLATFORM OF ACTIVITY AND TIME-BASED COSTING (TD-ABC) IN WORK FOR HIRE IN PLASTIC RECYCLING

ABSTRACT

Contrary to common sense, the management models that are currently available are not incompatible with fragile business structures. Nevertheless, whatever the point of view regarding the workings of a company, it is made up of a number of activities, which are ruled by expenses. Under this reasoning, there are theoretical means to identify such activities and identify the resources and deriving expenses. The methodological platform of time driven activity and time-based costing (TD-ABC) is one of the most refined methods. Under such perspective, the core question of the research was: how accurate is the measurement of the costs of the plastic recycling process in a business. Therefore, the aim of the paper is to verify the accuracy of the logic behind the method of TD-ABC in the calculation of expenses resulting from the post-consumer plastic recycling process. The method of case research was deemed adequate and the collection of data was based on semi-structured interviews and selective observation. The research results show that application of the model was simple and of easy understanding, which made it possible to develop new ideas regarding opportunities for operational improvements.

Keywords: TDABC modeling. Recycling. Plastic sector.

LA PLATAFORMA METODOLÓGICA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDAD Y TIEMPO (TD-ABC) EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL RECICLAJE DE PLÁSTICOS

RESUMEN

Hay una falsa idea de que los modelos de gestión disponibles son incompatibles con estructuras empresariales de frágil sustentación administrativa. No obstante, cualquier que sea el ángulo de visión del funcionamiento de una empresa, ella es construida de un conjunto de actividades, y estas son regidas por gastos. Bajo ese raciocinio, la teoría ofrece medios para explicitar dichas actividades e identificar los recursos y gastos decurrentes. La plataforma metodológica del costeo basado en actividad y tiempo (TD-ABC) es uno de los métodos más requintados. Bajo esta perspectiva, se decidió contrastar el modelo delineando la pregunta conductora de la investigación: ¿cuán precisa es la medición de los gastos del proceso de reciclaje de plástico de una unidad empresarial. Por tanto, el objetivo del trabajo fue de determinar la precisión de la lógica del método TD-ABC en el cálculo de los gastos decurrente del proceso de reciclaje de plástico después del consumo. El método de *case research* fue el adecuado y la colecta de los datos fue basada en entrevistas semiestructuradas y observación selectiva. La configuración del modelo se mostró simple y de fácil entendimiento, lo que tornó posible de proporcionar nuevas ideas cuanto a las oportunidades para mejorías operacionales.

Palabras-clave: Modelo TD-ABC. Reciclaje. Sector de plástico.

LA PLATEFORME METHODOLOGIQUE DE FINANCEMENT BASE SUR L'ACTIVITE ET LE TEMPS (TD- ABC) DANS LA PRESTATION DE SERVICE DE RECYCLAGE DE PLASTIQUES

RESUME

Une fausse idée circule selon laquelle les modèles de gestion disponibles sont incompatibles avec des structures fragiles d'entreprise. Néanmoins, quel que soit l'angle de vision sur le fonctionnement d'une entreprise, elle est construite par un ensemble d'activités, et celles-ci sont régies par des dépenses. Suivant ce raisonnement, la théorie rend des moyens pour expliciter ces activités et identifier les ressources et les dépenses correspondantes. La plateforme méthodologique de financement basé l'activité et le temps (TD-ABC) est une des méthodes les plus sophistiquées. Sous cette perspective, nous avons décidé de contraster le modèle en soulignant la question qui conduit la recherche : quel est le degré de précision de l'évaluation des dépenses du procès de recyclage de plastique dans une entreprise. Ainsi, l'objectif du travail fût de déterminer la précision de la logique de la méthode TD-ABC dans le calcul des dépenses du processus de recyclage de plastique après la consommation. La méthode de *case research* fût utilisée et les données ont été récoltées à travers des entretiens semiestructurés et l'observation sélective. La configuration du modèle est simple et de facile compréhension, ce qui a permis de fournir des nouvelles idées à propos des opportunités opérationnelles.

Mots-clés: Modèle TD-ABC, recyclage, secteur de plastiques.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K. et al. Custeio baseado em atividades (ABC) e custeio baseado em atividades e tempo (TDABC) em organizações hospitalares: uma análise descritiva da literatura nacional e internacional. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 24-38, jul./dez. 2016.

ABIPLAST. **Indústria brasileira de transformação de material plástico: perfil 2014**. São Paulo: Abiplast, 2014.

_____. **Indústria brasileira de transformação de material plástico: perfil 2015**. São Paulo: Abiplast, 2015.

ADKINS, T. **Five myths about time-driven activity-based costing**. [S.l.]: *SAS Institute Inc.*, 2007.

AFONSO, P.; SANTANA, A. Application of the TDABC model in the logistics process using different capacity cost rates. **Journal of Industrial Engineering and Management**, Spain, v. 9, n. 5, p. 1003-1019, 2016.

ANZAI, Y. et al. Dissecting costs of CT study application of TDABC (Time-driven Activity-based Costing) in a Tertiary Academic Center. **Acad. Radiol.**, v. 24, n. 2, p. 200-208, 2017.

BALAKRISHNAN, R.; LABRO, E.; SIVAMARMAKRISHMAN, K. Product cost as decision aids: an analysis of alternative approaches (Part 1). **Accounting Horizons**, United States, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2012a.

BALAKRISHNAN, R.; LABRO, E.; SIVAMARMAKRISHMAN, K. Product cost as decision aids: an analysis of alternative approaches (Part 2). **Accounting Horizons**, United States, v. 26, n. 1, p. 21-41, 2012b.

BARROS, R. S.; FERREIRA, A. M. D. S da C. Time-driven activity-based costing: designing

- baseado em atividade e tempo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007b.
- KEE, R. C. Measuring and managing the cost of governmental services: a case for time-driven activity-based costing. **The Journal of Government Financial Management**, v. 61, n. 3, p. 1-18, 2012.
- KONT, K-R. Using time-driven activity-based costing in assessing acquisition process: a case study in Estonian University Libraries. **BMJ Open**, United Kingdom, 2015.
- LAMBINO, C. Time-driven activity-based costing. **Government Finance Review**, v. 23, n. 4, p. 74-75, 2007.
- McGOWAN, C. Time-driven activity-based costing: a new way to drive profitability. **Accounting Ireland**, v. 41, n.6, p. 60-61, 2009.
- MORTAJI, S. T. H.; BAGHERPOUR, M.; MAZDEH, M. M. Fuzzy time-driven activity-based costing. **Engineering Management Journal**, United Kingdom, v. 25, n. 3, p. 63-73, 2013.
- NAMAZI, M. Time-driven activity-based costing: theory, application and limitations. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 9, n. 3, p. 457-482, 2016.
- PACASSA, F.; SCHULTZ, C. A. TDABC: uma proposta para implementação em um frigorífico de pequeno porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19., 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2012.
- PAIVA, S.; BACCARIN, J. G.; BUENO, O de. Gestão de custos baseado no tempo aplicada em pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Abepro, 2010. p. 1-15.
- RAUCCI, D. The role of participation in the design of time equations in the time-driven activity-based costing – a systematic review of the literature. **Journal of Applied Economic Sciences**, Romania, v. 10, n. 3, p. 33, 2015.
- REDDY, K.; VENTER, H. S.; OLIVER, M. S. Using time-driven activity-based costing to manage digital forensic readiness in large organizations. **Information Systems Frontiers**, Netherlands, v. 14, n. 5, p. 1061-1077, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M. D. N.; PINHO, R. C. de S. Sistema de custo baseado na metodologia do custeio tdabc: uma experiência em uma entidade de apoio. **Revista Ambiente Contábil**, Rio Grande do Norte, v. 9, n.1, p. 383-396, jan./jun. 2017.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- SANTOS, L. **Proposição de modelo de implantação do método de custeio baseado em atividade e tempo-TDABC.** 2013. 83 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SIGUENZA-GUZMAN, L. et al. Recent evolutions in costing systems: a literature review of time-driven activity-based costing. **Review of Business and Economic Literature (RBEL)**, v. 58, n. 1, p. 34-64, 2013.
- SOLIMAN, P. T. et al. Evaluation of resource utilization using time-derived, activity-based costing (TDABC) to result in more effective processes and cost reduction. **Journal of Clinical Oncology**, United States, v. 34, n. 7, p. 22, 2016.
- SOUZA, A. A. de et al. Aplicação do time-driven ABC em uma empresa varejista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABC/

UFCE, 2009a.

SOUZA, A. A. de et al. Análise dos estudos empíricos realizados sobre o time-driven ABC entre os anos de 2004 e 2008. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009b.

STAKE, R. E. **Investigación com estúdio de casos**. 5. ed. Madrid: Morata, 2010.

STOUT, D. E.; PROPRI, J. M. Implementing time-driven activity-based costing at a medium-sized electronic company. **Management Accounting Quartely**, v. 12, n. 3, p. 1-11, 2011.

TANIS, V. N.; OZYPICI, H. The measurement and management of unusual capacity in a time-driven activity based costing system. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 10, n. 2, 2012.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

WERNKE, R.; JUNGES, I. Influência da ociosidade fabril no custo unitário do produto: comparativo entre os métodos TDABC e a absorção. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Bahia, v. 7, n. 3, p. 362-378, set./dez. 2017.

WERNKE, R.; MENDES, E. Z. TDABC aplicado ao setor de manutenção de transportadora. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2009. p. 1-15.

WERNKE, R. et al. A. Aplicação do TDABC (Time-Driven activity based costing) em laboratório de próteses dentárias: um estudo de caso. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 130-147, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e**

métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Applications of case research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2012.

ARTIGOS

**A CRISE E O DESEMPENHO ECONÔMICO
FINANCEIRO DAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO
CIVIL**

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar os reflexos da crise econômica nos indicadores de desempenhos econômicos e financeiros nas empresas de construção civil no Brasil. A pesquisa é considerada aplicada, descritiva, quantitativa e explicativa, com base em levantamento de dados no sistema Economática® no período de 2010 a 2015. A amostra é composta por 17 companhias listadas na BM&FBovespa. Após a coleta dos dados, foi desenvolvida uma análise econômico-financeira por meio dos indicadores de desempenho. Os resultados mostraram que os indicadores econômicos e financeiros apresentaram variações ao longo do período estudado, sendo 2015 o ano em que as empresas sofreram mais fortemente seus reflexos, principalmente em relação ao aumento do endividamento, impactando no resultado líquido e nas taxas de retorno. Desse modo, foi possível inferir que os indicadores econômicos e financeiros das indústrias de construção civil apresentaram variações relevantes no período em análise.

Palavras-chave: Crise Econômica. Indicadores Econômicos e Financeiros. Empresas de Construção.

1 INTRODUÇÃO

A crise no setor de construção civil é o reflexo de um cenário da economia brasileira marcado nos últimos anos por deterioração fiscal, incertezas políticas, baixo patamar de confiança, queda na produção, recessão econômica, desemprego elevado e crescente e inflação superior ao teto da meta (CBIC, 2015).

Para Bezerra (2015), um dos motivos que agravou a crise na construção civil foi a implementação do Decreto nº. 8.412/2015, que dispõe sobre a execução financeira dos órgãos, dos fundos e das entidades do Poder Executivo Federal, principalmente relativo às obras públicas federais, fortemente afetadas pelos cortes no orçamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do Minha Casa, Minha Vida, todos os fatos aliados à crise financeira nas construtoras, algumas atingidas em cheio pela operação Lava-Jato, que apura desvios de recursos da Petrobrás, além da restrição de crédito e alta dos juros.

Sarah Mesquita Lima
sarahmesquitailima@gmail.com

Doutoranda em Administração
de Empresas pela Universidade
de Fortaleza (UNIFOR).

Professora e chefe da divisão de
gestão tecnológica e inovação
da UNIFOR.

Maria Eliete Lima Oliveira
telietelima@gmail.com

Graduada em Ciências
Contábeis pela Faculdade
Metropolitana da Grande
Fortaleza (FAMETRO).

Marina de Souza Rodrigues
marina.bezerra07@gmail.com

Graduada em Ciências
Contábeis pela Faculdade
Metropolitana da Grande
Fortaleza (FAMETRO).

De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria de Construção (CBIC), como consequência desses fatores, o Setor de Construção Civil registrou em 2015 uma queda de 7,6% do seu PIB (Produto Interno Bruto), de acordo com levantamentos do IBGE divulgados em 2016, sendo esta a maior queda dos últimos anos (CBIC, 2015).

Conforme Teixeira e Carvalho (2005), a construção civil ao demandar uma ampla variedade de insumos intermediários ao longo do seu processo produtivo, impulsiona o crescimento econômico dos setores que lhe servem como produtores de bens e serviços, formando, dessa forma, uma extensa e complexa cadeia produtiva.

Gonçalves (2015) explica que, por estar inserida nos segmentos que compõem a indústria de base, a construção civil tem um caráter pró-cíclico, ou seja, vai muito bem quando a economia vai bem e muito mal quando a economia vai mal.

Diante do apresentado, urge destacar a Teoria da Contingência a qual considera que as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa gestão para equilibrar as demandas internas, bem como adaptar-se às circunstâncias externas (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962).

Diante desse contexto, observa-se que o setor de construção vem atravessando um período conturbado, que provavelmente será refletido em seu desempenho econômico-financeiro.

Teixeira e Amaro (2013) apontam que, embora se reconheça a importância de avaliar os fatores não financeiros e intangíveis ligados às organizações e ao seu sucesso, a avaliação do desempenho financeiro nas entidades com fins lucrativos é uma das perspectivas mais importantes na avaliação do seu desempenho, uma vez que sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão na capacidade de criação de valor.

De acordo com Duarte e Lamounier (2007, p. 9), “para que a empresa saiba em que posição se encontra no mercado, é necessária uma análise financeira e econômica que sirva de base de comparação com seu setor de atuação.”

Assim, tem-se a seguinte problemática para a presente pesquisa: Quais os reflexos da

crise no desempenho econômico-financeiro das empresas de construção civil listadas na BM&FBovespa?

Desse modo, para responder o referido questionamento, tem-se como objetivo analisar os reflexos da crise nos indicadores econômicos e financeiros das empresas do subsetor da construção civil listadas na BM&FBovespa.

A opção pelo subsetor de construção civil do segmento de edificações para este estudo, justifica-se por sua importância no cenário econômico brasileiro, pois, segundo a CBIC (2015), a construção civil constitui um importante setor para a economia nacional e é responsável direto pela parcela significativa do PIB. De acordo com Amorim (2015), o setor de construção civil é responsável por cerca de 6,5% do PIB do país e emprega diretamente, mais de 3 milhões de pessoas.

Duarte e Lamounier (2007) já analisaram a situação econômico-financeira das empresas da construção civil, mas no período de 2003 a 2005, o qual não representa a situação atual da economia do setor.

A relevância deste estudo baseia-se no propósito de analisar os reflexos da crise da construção civil no desempenho econômico-financeiro das empresas, possibilitando dessa forma estabelecer uma melhor performance para o enfrentamento da mesma.

Além dessa seção introdutória, o presente estudo está organizado em mais quatro seções da seguinte forma: a segunda seção aborda a respeito do referencial teórico, a terceira seção da metodologia empregada, a quarta seção versa sobre a análise dos resultados e na quinta seção as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente referencial teórico foi dividido em quatro subseções. Na primeira subseção, expõe-se uma visão geral sobre a Construção Civil no Brasil, em seguida, procurou-se identificar as características das empresas pertencentes ao subsetor da construção civil do segmento de edificações. Na segunda subseção, apresentam-se

os conceitos e estudos sobre a Teoria Contingencial nas organizações. Na terceira, retrata-se sobre o período e efeitos da crise no mercado brasileiro da construção civil. Por fim, na quarta e última subseção, realizou-se a apresentação e a descrição dos indicadores econômicos e financeiros, que servirão como suporte ao atendimento do objetivo proposto pelo estudo.

2.1 A CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

Composta por uma complexa cadeia produtiva, a construção civil abrange diversos setores industriais, como: mineração, siderurgia do aço, metalurgia do alumínio e do cobre, vidro, cerâmica, madeira, plásticos, equipamentos elétricos e mecânicos, fios e cabos e diversos prestadores de serviços, como escritórios de projetos arquitetônicos, serviços de engenharia, empreiteiros etc. (MELLO; AMORIM, 2009). Segundo o Código 45 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE, as atividades da construção civil são classificadas como as atividades de preparação do terreno, as obras de edificações e de engenharia civil, as instalações de materiais e equipamentos necessários ao funcionamento dos imóveis e às obras de acabamento, contemplando tanto as construções novas, como as grandes reformas, as restaurações de imóveis e a manutenção corrente (OLIVEIRA, 2012).

Conforme o parágrafo primeiro do Artigo 28 da Lei 4.591/64, que dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias, o objetivo principal das incorporações é o de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações, ou conjunto de unidades autônomas (BRASIL, 1964).

De acordo com Trevisan (2010), a construção civil é responsável pela contratação de mão de obra (operários), máquinas, equipamentos e tecnologia construtiva, além de testes de qualidade e ensaios tecnológicos para a realização material do empreendimento; dessa forma, a construtora é a empresa responsável pela execução física do empreendimento.

Diante do apresentado, é importante

salientar que o setor da construção civil vem passando por uma fase crítica a qual demanda que a gestão das empresas atuantes no setor se adeque ao ambiente no sentido de neutralizar os efeitos da crise; nesse sentido, urge destacar a Teoria da Contingência.

2.2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência surgiu a partir do resultado de uma série de pesquisas realizadas para verificar os modelos organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Ferreira, Reis e Pereira (2002) relatam ainda que, ao comprovar que métodos eficientes em certas situações não surtiam os mesmos resultados, os precursores da teoria contingencial (Joan Woodward, Alfredo Chandler, Tom Burns, G.M. Stalker) tentaram encontrar justificativas para esses resultados divergentes. Após várias pesquisas, concluíram que os resultados eram diferentes porque as situações eram diferentes.

É quando surge o termo “contingencial” baseado no conceito da incerteza de que algo pode ou não ocorrer. A questão passava então a ser qual método aplicar e em quais situações, para obter os melhores resultados possíveis.

De acordo com o visto, salienta-se que a Teoria da Contingência está direcionada prioritariamente para os modelos organizacionais adequados a situações específicas, não existindo, portanto, uma universalidade dos princípios da administração, nem a melhor maneira de organizar e/ou estruturar as organizações.

Para Kwasnicka (2003), a abordagem contingencial tem como principal atributo preparar a organização para uma adaptação rápida por meio da implementação do processo de solução de problemas à medida que uma contingência do ambiente interno ou externo, assim o exige.

Por fim, de acordo com os precursores desta teoria (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962), ela considera que as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa gestão para equilibrar as demandas internas, bem como adaptar-se às circunstâncias externas.

Tendo em vista o exposto, importa destacar a trajetória e os efeitos da crise no mercado brasileiro especificamente no setor da construção civil, conforme evidenciado a seguir.

2.3 A CRISE NO MERCADO BRASILEIRO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor da Construção civil vivenciou nos últimos anos duas fases distintas: primeiro, com a economia do país em alta experimentou um forte crescimento e registrou o auge da prosperidade. Porém, com a desaceleração da economia brasileira entrou uma forte retração econômica (UMPIERES, 2016).

A indústria da construção civil possui grande relevância para a economia do País, visto que é um setor amplo e suas atividades relacionam-se de forma direta com a economia, pois é uma grande geradora de emprego, renda e tributos (TEIXEIRA; CARVALHO, 2005).

A CBIC divulgou que, em 2015, a economia brasileira, de acordo com o IBGE, apresentou redução de 3,8% em seu PIB, a maior registrada na nova série histórica, iniciada em 1996. Considerando a série anterior, o resultado no ano passado foi o pior dos últimos 25 anos. Para a Construção Civil o IBGE registrou em 2015, uma queda de 7,6% em seu PIB, a maior queda nos últimos anos.

Conforme levantamento feito pela consultoria econômica, a construção civil foi um dos setores que mais sofreu na bolsa de valores nos últimos anos. Após ter atingido seu valor máximo histórico em 14 de outubro de 2010 quando as 16 empresas imobiliárias somaram um valor total de R\$57,1 bilhões. O setor teve seu pior momento em 18 de janeiro de 2016 quando teve seu valor de mercado somado de apenas R\$12,3 bilhões, o que representou uma queda de 78,43% ou R\$ 44,8 bilhões (UMPIERES, 2016).

Amorim (2015) aponta que, de acordo com a pesquisa de Melhores & Maiores, a rentabilidade do setor de construção civil caiu de 11,2% em 2013 para 2,3 em 2014, evidenciando a existência de uma crise sem precedentes no mercado brasileiro de construção civil.

De acordo com Almeida, Novais e Rocha (2016), a retração econômica ocasionou uma redução dos lucros retidos e o aumento do grau de endividamento das empresas não financeiras entre 2010 e 2015 produzindo um cenário em que atesta a incapacidade de retornar o financiamento dos seus investimentos, inviabilizando a retomada do investimento pelo setor privado nacional.

O cenário da economia brasileira, marcada nos últimos anos por deterioração fiscal, incertezas políticas, baixo patamar de confiança, queda na produção, recessão econômica, desemprego elevado e crescente e inflação superior ao teto da meta (estagflação), resultou na desaceleração da economia e mais especificadamente no setor da Construção Civil (CBIC, 2015).

Considerando que o setor de construção civil no Brasil, é altamente dependente de investimentos governamentais para os financiamentos de aquisição da casa própria, um dos motivos que agravou a crise na construção civil foi a implementação do Decreto nº. 8.412/2015, que dispõe sobre a execução financeira dos órgãos, dos fundos e das entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2015), principalmente relativo às obras públicas federais, fortemente afetadas pelos cortes no orçamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do Minha Casa, Minha Vida, todos os fatos aliados à crise financeira nas construtoras, algumas atingidas em cheio pela operação Lava-Jato, que apura desvios de recursos da Petrobrás, além da restrição de crédito e alta dos juros (BEZERRA, 2015).

Considerando o evidenciado, uma maneira de se avaliar o efeito da crise no setor da construção civil é por meio de indicadores econômicos e financeiros, os quais serão detalhados em seguida.

2.4 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Para se realizar a análise da situação econômica e financeira das entidades é necessário o uso de técnicas de análise das demonstrações contábeis, tradicionalmente efetuado por meio

da apuração dos indicadores ou quocientes, fornecendo uma ampla visão patrimonial, financeira e econômica das organizações (ASSAF NETO, 2012; SILVA, 2014).

Matarazzo (2008, p. 147) define que “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.” O autor define ainda que os índices são divididos conforme seus aspectos, em índices financeiros (índices de estrutura de capitais e índices de liquidez) e econômicos (índice de rentabilidade).

Esse entendimento é compartilhado por Marion (2010) ao destacar que, para se ter condições de conhecer a situação econômico-

-financeiro de uma empresa é imprescindível a utilização dos três pontos fundamentais de análise, Liquidez (Situação Financeira), Rentabilidade (Situação Econômica) e Endividamento (Estrutura de Capital).

No entanto, para Silva (2014), Martins, Miranda e Diniz (2014) e Assaf Neto (2012), os índices econômico-financeiros devem ser classificados em quatro grupos, que são: os índices de atividade, índices de liquidez, índices de estrutura de capital ou endividamento e índices de rentabilidade.

Sendo assim, para o presente estudo, optou-se pela utilização dos índices conforme destacados no Quadro 1, no qual apresentam-se as definições dos indicadores que serão objetos desse estudo de acordo com diferentes autores.

| Indicadores | Autores | | | |
|----------------------|---|---|--|---|
| | Matarazzo (2008) | Marion (2010) | Assaf Neto (2012) | Silva (2014) |
| Atividade | Possibilitam avaliar os ciclos operacionais e de caixa da empresa por meio do estudo da média de dias em que a empresa leva para renovar os estoques, receber suas vendas e pagar as compras. | Estudam quantos dias, em média, uma empresa leva para receber suas vendas, pagar suas compras e renovar seus estoques. | Permite que seja analisado o desempenho operacional da empresa e suas necessidades de investimento em giro. | Confrontam o espaço de tempo para realizar monetariamente as vendas com o prazo que se tem para o pagamento aos fornecedores. |
| Liquidez | Mensuram o quanto sólida é a base financeira da empresa. | Avaliam se uma determinada empresa tem capacidade para saldar seus compromissos, considerando longo prazo, curto prazo ou imediato. | Demonstram a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos assumidos. | Avaliam o grau de solvência da empresa, ou seja, a capacidade financeira para saldar seus compromissos. |
| Estrutura de capital | Apontam as opções de decisões financeiras em termos de obtenção e aplicação de recursos. | Responsável por indicar se em suas transações a empresa em sua maioria, utilizam-se recursos de terceiros ou de seus próprios recursos. | Avaliam a proporção dos recursos próprios e de terceiros, assim como a dependência financeira da empresa a curto prazo, sua natureza e o risco financeiro. | Demonstram as decisões financeiras adotadas pela empresa, em termos de obtenção e aplicação de recursos. |
| Rentabilidade | Demonstram quanto renderam os investimentos da empresa. | Avaliam o retorno obtido sobre os investimentos. | Dimensionam o retorno sobre os investimentos realizados. | Avaliam o desempenho global da empresa por meio do estudo das taxas de retorno. |

Quadro 1 - Indicadores econômico-financeiros adotados.

Fonte: (MATARAZZO, 2008; MARION, 2010; ASSAF NETO, 2012; SILVA, 2014).

3 METODOLOGIA

Diante do objetivo da pesquisa, foi realizado um levantamento de dados no sistema Economática® no período de 2010 a 2015.

O presente estudo pode ser classificado, de acordo com Gil (2008), quanto à natureza como uma pesquisa aplicada, quanto à forma de abordagem do problema como quantitativa, quanto aos objetivos, descritiva e explicativa, e, por fim, quanto aos procedimentos técnicos como bibliográfica, documental e *ex-post-facto*.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é composta pelas empresas do setor da construção civil listadas na BM&FBovespa, a amostra é composta por 17 empresas do setor econômico consumo cíclico, subsetor de construção civil do segmento de edificações, conforme o Quadro 2.

3.2 A COLETA DOS DADOS

Foram utilizados dados secundários para a elaboração do presente estudo, coletados no banco de dados Economática®. Utilizaram-se as informações relacionadas aos indicadores econômico-financeiros supracitados apresentados pelas 17 empresas que compõe a amostra no período de 2010 a 2015.

A escolha deste recorte temporal foi feita em função de Almeida, Novais e Rocha (2016), os quais salientam que a retração econômica ocasionou uma redução dos lucros retidos e o aumento do grau de endividamento das empresas não financeiras entre 2010 e 2015.

3.3 INDICADORES E VARIÁVEIS OBSERVADAS

É possível estabelecer uma tendência da trajetória seguida pelas empresas por meio da

| Razão social | Nome de pregão |
|---|----------------|
| Construtora Adolpho Lindenberg S.A | Const.A Lind |
| CR 2 Empreendimentos Imobiliários S.A | CR 2 |
| Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Part. | Cyrela Realt |
| Direcional Engenharia S.A. | Direcional |
| Even Construtora e Incorporadora S.A. | Even |
| Ez Tec Empreend. E Participações S.A. | Eztec |
| Gafisa S.A. | Gafisa |
| Helbor Empreendimentos S.A. | Helbor |
| JHSF Participações S.A. | JHSF Part |
| João Fortes Engenharia S.A. | João Fortes |
| MRV Engenharia e Participações S.A. | MRV |
| PDG Realt S.A. Empreend. e Participações | PDG Realt |
| Rodobens Negócios Imobiliários S.A. | Rodobens Imob |
| Rossi Residencial S.A. | Rossi Resid |
| Tecnisa S.A. | Tecnisa |
| Trisul S.A. | Trisul |
| Viver Incorporadora e Construtora S.A. | Viver |

Quadro 2 - Indústrias da Construção Civil do Setor Consumo Cíclico do Segmento de Edificações

Fonte: elaboração própria.

Os indicadores econômico-financeiros das empresas listadas no Quadro 2 serão analisados no período entre os anos de 2010 a 2015.

comparação de indicadores em um determinado período, revelando diversas características quanto às políticas adotadas pelas empresas ou quanto ao ambiente econômico-financeiro em que aquelas se encontram inseridas (MATA-

RAZZO, 2003).

Hall, Beck e Toledo Filho (2013) sa-
lientam ainda, em consonância com Matarazzo

(2003), que é fundamental a análise conjunta dos
índices. Nesse sentido, apresentam-se no Qua-
dro 3 os indicadores-base utilizados no estudo.

| Indicadores | | Fórmula | Indica | Fonte | Inter- pretação |
|----------------------|---|---|--|------------------|-----------------------|
| Atividade | PMRE (Prazo médio rotação dos estoques) | $[(\text{Estoque médio}/\text{Custos dos produtos vendidos})] \times 360$ | O tempo médio para renovação dos estoques. | Silva (2014) | Quanto menor, melhor |
| | PMRV (Prazo médio rec. das vendas) | $[(\text{Duplicatas a receber (média)} / \text{Receita Líquida de Vendas})] \times 360$ | O tempo médio esperado para recebimento das Vendas. | Silva (2014) | Quanto menor, melhor |
| | PMPC (Prazo médio pgto. das compras) | $[(\text{Fornecedores (média)} / \text{Compras anuais a prazo})] \times 360$ | O prazo médio para pagamento aos fornecedores | Silva (2014) | Quanto maior, melhor |
| Liquidez | Liquidez Geral | $(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$ | Quanto a empresa possui a receber em relação à sua dívida total. | Matarazzo (2008) | Quanto maior, melhor |
| | Liquidez Corrente | $\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$. | Quanto a empresa possui a receber em curto prazo em relação a sua dívida no curto prazo. | Matarazzo (2008) | Quanto maior, melhor |
| | Liquidez Seca | $(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$ | A disponibilidade de ativos líquidos em relação a sua dívida de curto prazo. | Matarazzo (2008) | Quanto maior, melhor |
| Estrutura de Capital | Grau de endividamento | $[(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em longo prazo}) / \text{Patrimônio Líquido}] \times 100$ | A relação de dependência da empresa no que se refere ao capital de terceiros | Silva (2014) | Quanto menor, melhor |
| | Composição do Endividamento | $[(\text{Passivo Circulante}) / (\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a longo prazo})] \times 100$ | Indica qual o percentual de obrigações em curto prazo em relação ao total de obrigações. | Matarazzo (2008) | Quanto menor, melhor. |
| | Imobilização do Patrimônio Líquido | $[(\text{Investimentos} + \text{imobilizados} + \text{intangível}) / (\text{Patrimônio Líquido})] \times 100$ | Quanto do patrimônio líquido está aplicado no Ativo permanente. | Silva (2014) | Quanto menor, melhor. |
| Rentabilidade | Giro do Ativo | $\text{Vendas Líquidas} / \text{Ativo Total}$ | O volume de vendas em relação ao capital investido total. | Matarazzo (2008) | Quanto maior, melhor |
| | Margem líquida | $(\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas}) \times 100$ | O lucro obtido em relação às vendas. | Matarazzo (2008) | Quanto maior, melhor |
| | ROA (Rentabilidade do Ativo) | $(\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}) \times 100$ | O poder de ganho da empresa. | Marion (2010) | Quanto maior, melhor |
| | ROE (Rentabilidade PL) | $(\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$ | Indica o ganho sobre o capital próprio investido. | Matarazzo (2008) | Quanto maior, melhor |

Quadro 3 - Indicadores econômico-financeiros adotados

Fonte: construído a partir de Matarazzo (2008), Marion (2010) e Silva (2014).

Onde:

- Estoque médio = (estoque anterior + estoque atual) / 2
- Duplicatas a receber (média) = (Duplicatas a receber anterior + Duplicatas a receber atual) / 2
- Fornecedores (média) = (Fornecedores anterior + Fornecedores atual) / 2

Foram escolhidos apenas os indicadores citados, pois de acordo com Martins, Miranda e Diniz (2014) não há necessidade da utilização de uma grande quantidade de índices para se fazer uma boa análise, pois o mais importante é que sejam utilizados os índices adequados a situação da entidade em análise.

3.4 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os indicadores de atividade, liquidez, estrutura de capital e rentabilidade das 17 empresas que compõe a amostra serão analisados na escala temporal de 2010 a 2015, por meio da média obtida para cada indicador, sendo operacionalizados no Microsoft Excel.

A média temporal será apresentada graficamente, retratando a tendência verificada no setor em análise, no que tange ao comportamento dos indicadores econômicos e financeiros deste setor, no contexto da crise.

Observa-se que foram retirados da análise dos indicadores de estrutura de capital os índices negativos, para evitar viés da análise prejudicando os resultados.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Inicialmente, conforme a Figura 1, pode-se observar o prazo médio de rotação de estoque (PMRE), prazo médio de recebimento de vendas (PMRV) e prazo médio do pagamento das compras (PMPC). De acordo com os resultados obtidos, nota-se que o PMRE se manteve em ascensão durante os anos de 2010 a 2015.

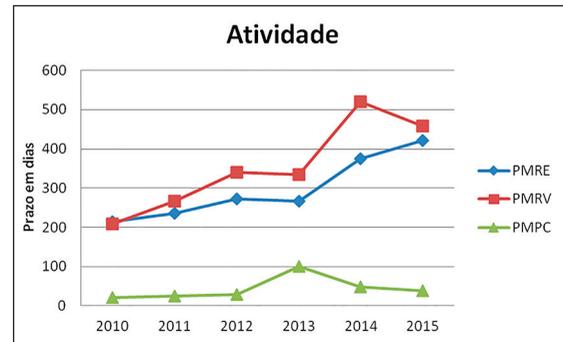


Figura 1 - Indicadores de Atividade

Fonte: dados da pesquisa.

Chegando a seu marco no último ano, com aproximadamente 410 dias em média para rotação dos estoques, já o PMRV comportou-se da mesma forma, porém com um declínio em 2015; em contrapartida observa-se que o PMPC durante o período abordado por este estudo sempre se manteve abaixo dos demais. Isso significa que o tempo para pagamento de fornecedores é menor que o do recebimento das vendas.

Observa-se que o tempo para pagamento de compras é menor que o período para recebimento de vendas e o de renovação de estoque, conforme Marion (2010), para que a situação financeira de uma empresa seja considerada ideal, é necessário que o PMRE e o PMRV apresentem um prazo igual ou menor ao PMPC, conclui-se que a situação das empresas abordadas por este estudo está adversa ao ideal.

As diferenças entre o PMRE, PMRV e PMPC justifica-se pelo fato do alto índice de distrato sofrido pelas empresas, além de que, mediante o cenário econômico as mesmas optaram em não renovar seus estoques, investindo assim na venda das unidades já existentes e na liquidação de dívidas com fornecedores.

Assaf Neto (2012) explica que, além do ciclo operacional ser maior, a relação entre clientes e construtoras é longa, pois, em sua maioria, as empresas oferecem uma garantia de no mínimo cinco anos sobre o imóvel residencial.

Conforme estudo realizado por Ribeiro, Brunozi Junior e Paiva (2013), quando o PMRV e PMRE é maior que o PMPC, demonstra que as empresas do setor tendem a buscar mais recur-

dos de terceiros para financiar suas atividades.

No tocante aos índices de liquidez, observa-se, conforme a Figura 2, que ao longo do período ocorreram pequenas variações, com uma queda em 2014 na liquidez corrente e uma suave ascensão em 2015 em todos os índices.

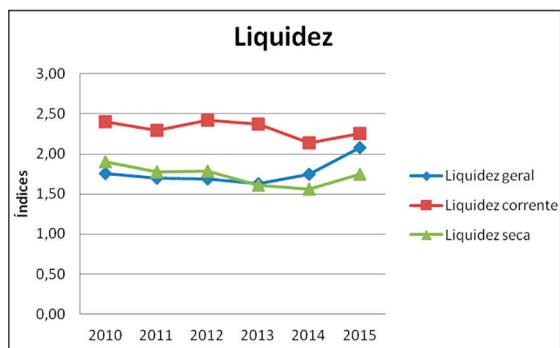


Figura 2 - Indicadores de Liquidez

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que durante o período analisado, somente no ano de 2015, os índices obtiveram uma significativa elevação, pode-se atribuir tal fato pela intensificação da monetização de ativos, para geração de caixa, garantindo uma média de 1,7 a 2,5 para o período, o que segundo Matarazzo (2008) pode-se considerar um bom resultado.

De acordo com Silva (2014), o objetivo principal para o estudo da liquidez é avaliar a capacidade financeira que as empresas têm para saldar seus compromissos.

Conforme Bruni (2011), a tarefa mais desafiadora da gestão financeira de qualquer empresa faz referência à gestão dos recursos líquidos serem capazes de assegurar pagamentos vindouros.

Os bons resultados dos índices de liquidez significam garantia de capacidade de pagamento das dívidas por meio de ativos disponíveis, aponta estudo realizado por Nascimento (2011).

Contudo, em relação ao nível de endividamento e a estrutura de capital das empresas, conforme apresentados na Figura 3, pode-se constatar que durante todo o período analisado houve um aumento do endividamento médio das empresas pesquisadas do segmento de construção civil.

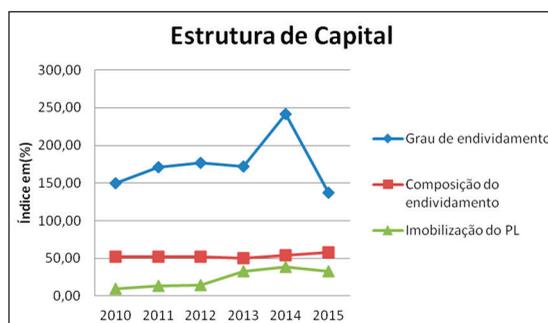


Figura 3 - Indicadores de Estrutura de Capital

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se perceber, por meio da análise da Figura 3, que especialmente o grau de endividamento medido pela relação entre capitais de terceiros sobre o patrimônio líquido apresentou acréscimos durante todo o período analisado, tendo seu ponto máximo em 2014, quando a relação da dependência das empresas no que se refere ao capital de terceiros aumentou substancialmente; contudo, em 2015 houve uma redução significativa, porém ainda distante do nível desejado para o momento, devido à alta dos juros.

De acordo com Matarazzo (2003), somente é vantajoso trabalhar com capitais de terceiros quando o custo desse capital é inferior ao lucro líquido gerado com a aplicação desse capital nos negócios; entretanto, de acordo com pesquisa realizada por Ribeiro, Brunozi Junior e Paiva (2013), as empresas do setor de construção civil utilizam-se de capital de terceiros para maior parte de seus financiamentos.

Quanto à composição do endividamento que mensura as dívidas de curto prazo em relação ao endividamento total, é possível visualizar que entre 2010 e 2013 que este indicador teve um crescimento gradativo, tendo aumento mais significativo nos anos de 2014 e 2015, período em que houve maior necessidade de capital de terceiros.

Nesse sentido, Marion (2010) destaca que se a composição do endividamento estiver concentrada no passivo circulante, a empresa poderá ter dificuldades durante uma reversão de mercado, o que lhe proporcionará poucas alternativas durante o enfrentamento de uma crise.

Em relação ao estudo do comportamen-

to da imobilização do patrimônio líquido, que identifica quanto do patrimônio líquido está sendo aplicado em investimento imobilizado e intangível, pode-se concluir que, no período de 2010 a 2012, registrou-se um leve acréscimo, porém no período entre 2013 a 2015 houve uma elevação significativa deste indicador, proveniente da aquisição de investimento pelas empresas estudadas com seus recursos próprios. Este fato, de acordo com Silva (2014), torna as empresas mais dependentes de capitais de terceiros para seu capital de giro.

O aumento do endividamento fez que houvesse um acréscimo no custo da dívida por meio dos encargos financeiros, impactando os resultados das empresas como um todo.

Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados sofreram fortemente os reflexos da retração econômica vivida nos últimos anos pela economia brasileira, como pode ser visto na Figura 4, que apresenta os indicadores de rentabilidade das empresas de construção civil pesquisadas. Nesse período, esses índices tiveram uma forte queda.

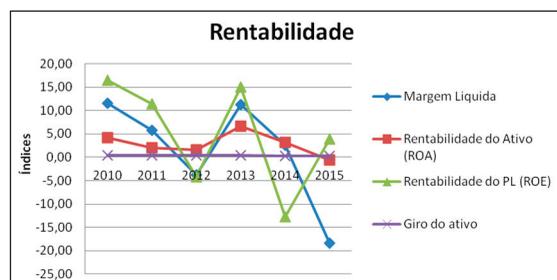


Figura 4 - Indicadores de Rentabilidade

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar, por meio da análise da Figura 4, que no período entre 2010 a 2012, com exceção do giro do ativo que permaneceu inerte no período de análise, registrou-se queda em todos os indicadores de rentabilidade. Ressalte-se que todos tiveram um retorno negativo nesse período, isso devido ao prejuízo líquido médio apresentado por esse segmento, a margem líquida e o retorno sobre o patrimônio líquido foram os indicadores que apresentaram maior redução.

Contudo, vale ressaltar que houve uma rápida recuperação em 2013, quando os níveis de rentabilidade ficaram semelhantes a 2010; este fato, de acordo com os relatórios de administração deveu-se à finalização dos projetos e concretização das vendas, aliados à ampla oferta de crédito imobiliário e também à execução de obras preparatórias para Copa do Mundo de 2014.

Entretanto, em 2015, todos os indicadores de rentabilidade, exceto ROE, apresentaram retorno negativo, tendo a margem líquida apresentado a maior queda. Esse resultado ocorreu devido ao prejuízo líquido médio apresentado por esse segmento.

Por fim, vale destacar que esses resultados corroboram o já mencionado por Umpieres (2016) quando salientou que o setor da construção civil teve seu pior momento no início de 2016.

Analisando conjuntamente os indicadores, percebe-se que este estudo, mesmo com resultados indicando o outro extremo, corrobora os resultados de Cavalari, Santos e Rodrigues (2014), os quais, após realizarem uma análise econômica financeira das empresas de capital aberto do setor imobiliário, concluíram que as empresas com maior liquidez e menores níveis de endividamento apresentam maiores níveis de rentabilidade.

Saliente-se ainda que, apesar de o giro do ativo ter permanecido inerte durante o período analisado, deve-se observar que isso não reflete a estabilidade das vendas líquidas, visto que houve uma queda significativa, conforme demonstrado na Figura 5.

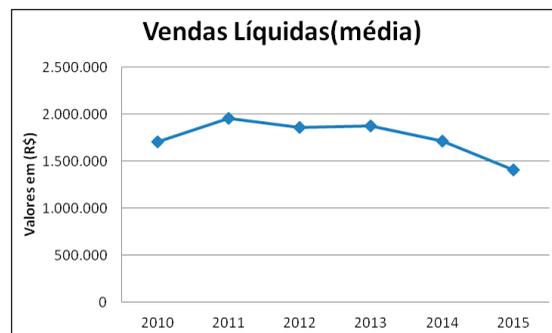


Figura 5 - Vendas Líquidas

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se, observando a Figura 5, uma redução de forma continuada, praticamente, da média das vendas líquidas do setor desde 2010, apesar de breve elevação no ano de 2011.

Observa-se, no entanto, uma queda nas vendas líquidas no período de 2012 a 2014, apesar das expectativas de ganho em decorrência da realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, os resultados foram frustrantes para a economia do setor.

Em 2015, foi registrada a maior queda nas vendas líquidas do período, o que, de acordo com Amorim (2015), se deu em virtude da expressiva redução no volume de lançamentos e o aumento no nível de distratos ocasionados pela queda no rendimento real das famílias e as restrições na concessão de crédito.

Desse modo, a estabilidade do giro do ativo, a qual é apurada por meio do quociente entre as vendas líquidas e o ativo da entidade, pode ser explicada em virtude de variações no ativo das companhias na mesma proporção da variação das vendas líquidas.

Tal suposição pode ser confirmada, considerando que os relatórios de administração de algumas das empresas analisadas relatam que, para o enfrentamento da crise, visando à redução de passivo e geração de valor para as companhias, foram adotadas medidas estratégicas de contingência como: processo de redução de custos, fortalecimento da estrutura de capital, monetização de ativos e foco na finalização dos projetos já iniciados, em detrimento ao lançamento de novos empreendimentos, o que confirma os preceitos da Teoria da Contingência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar os reflexos da crise econômica vivida nos últimos anos pela economia brasileira nas empresas de construção civil listadas na BM&FBovespa. Para tanto, fez-se uma análise por meio de indicadores econômicos e financeiros de uma amostra de 17 empresas com base nas demonstrações contábeis coletados no banco de dados Econômica®, no período de 2010 a 2015.

De um modo geral, pode-se concluir que os indicadores econômicos e financeiros apresentaram variações ao longo do período estudado e revelam que, ainda que a crise venha se arrastando por vários anos, foi no ano de 2015 que as empresas sofreram mais fortemente seus reflexos, principalmente em relação ao aumento do endividamento e ao consequente aumento do custo da dívida impactando o resultado líquido e as taxas de retorno, corroborando com Umpieres (2016).

Saliente-se ainda que se observou que as companhias, como forma de equalizar os efeitos da crise, adotaram medidas estratégicas reforçando os preceitos da Teoria da Contingência.

O estudo limitou-se a analisar as empresas listadas na BM&FBovespa e, por esse motivo, a análise não pode ser aplicada a todo o subsetor de construção civil. Além do que, não foi realizada uma análise individualizada de cada empresa da amostra, utilizando-se apenas os valores médios dos indicadores. Algumas empresas podem ter sentido menos os reflexos da crise do que outras. Contudo, esse não era o objetivo do estudo.

Vale destacar que, embora o setor da construção civil tenha sofrido com as ações da Lava Jato, nenhuma das empresas em análise está diretamente envolvida com a ação da Polícia Federal; portanto, os resultados encontrados não têm relação direta com a referida ação.

Por fim, salienta-se a contribuição para a ampliação do conhecimento do assunto e sugere-se que a análise seja ampliada para uma avaliação das demais empresas atuantes na construção civil, no sentido de observar se outros fatores influenciaram nos indicadores daquelas.

THE CRISIS AND THE FINANCIAL AND ECONOMIC PERFORMANCE OF CONSTRUCTION COMPANIES

ABSTRACT

This study aims at analyzing the effects of the economic crisis of the past few years on financial and economic indexes of civil con-

struction companies in Brazil. This is considered an applied, descriptive, quantitative and explanatory research based on data collected on Economática® from 2010 to 2015. The sample is composed of 17 companies listed in BM&FBovespa. After collecting the data, an economic-financial analysis was developed by means of performance indexes. Results showed that the indexes presented variations during the aforementioned period and that 2015 was the year in which the companies suffered the most from the effects of the economic crisis, especially regarding the increase of indebtedness and, consequently, the rise in the cost of debt with an impact on net income and return rates. Thus, it is possible to infer that the economic and financial indexes of civil construction companies presented significant variations in the period analyzed.

Keywords: Economic Crisis. Economic and Financial indexes. Construction Companies.

LA CRISIS Y EL DESEMPEÑO ECONÓMICO E FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN CIVIL

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar los reflejos de la crisis económica de los últimos años en las empresas de construcción civil en Brasil. La investigación es considerada aplicada, descriptiva, cuantitativa y explicativa, con base en levantamiento de datos en el sistema Economática® en el periodo de 2010 a 2015. La muestra es formada por 15 compañías listadas en MB&FBovespa. Después de colectados los datos, se hizo un análisis económico-financiero por medio de indicadores de desempeño. Los resultados mostraron que los indicadores económicos y financieros presentaron variaciones al largo del periodo bajo estudio, siendo 2015 el año en que las empresas sufrieron de manera más fuerte sus reflejos, principalmente en relación al aumento del endeudamiento,

impactando en el resultado líquido y en las tasas del retorno. Así, fue posible inferir que los indicadores económicos y financieros de las empresas de construcción civil presentaron variaciones relevantes en el periodo bajo análisis.

Palabras-clave: Crisis económica. Indicadores económicos y financieros. Empresas de construcción.

LA CRISE ET LES RESULTATS ECONOMIQUES ET FINANCIERS DES ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION CIVILE

RESUME

L'étude a pour objectif d'analyser les reflets de la crise économique des années récentes sur les indicateurs de résultats économiques et financiers des entreprises de la construction civile au Brésil. La recherche est considérée comme étant appliquée, descriptive, quantitative et explicative, ayant pour base des données récupérées dans le système Economática® dans la période de 2010 a 2015. L'échantillon est composé de 17 compagnies listées dans BM&Fbovespa. Après la collection des données, une analyse économique et financière fût développée à travers des indicateurs de résultats. Les conclusions démontrent que les indicateurs économiques et financiers ont présenté des variations pendant la période sous études et que 2015 a été l'année pendant laquelle les entreprises ont souffert plus fortement leurs reflets, fondamentalement en relation à l'augmentation de l'endettement, impactant le résultat liquide et les taux de retour. Ainsi, il nous fût possible déduire que les indicateurs économiques et financiers des compagnies de la construction civile ont présenté des variations considérables dans la période en étude.

Mots-clés: Crise Economique. Indicateurs Economiques et Financiers. Entreprise de la Construction.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sergio Gomes de; NOVAIS, Luis Fernando; ROCHA, Marco Antonio. A Fragilidade financeira das empresas não financeira no Brasil pós crise. **Texto para discussão Unicamp**, Campinas, n. 281, p. 1-45, set. 2016.
- AMORIM, Lucas. Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil. **Exame.com**, 16 jul. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-crise-e-a-crise-da-construcao/>>. Acesso em: 5 dez. 2016.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEZERRA, Sandra. **Emprego desaba na construção**: crise nos canteiros, CBIC Câmara Brasileira da Indústria da Construção. 2015. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br>>. Acesso em: 17 nov. 2016.
- BRASIL. Decreto Lei nº 8.412, de 26 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre a execução financeira dos órgãos, dos fundos e das entidades do Poder Executivo Federal até o estabelecimento do cronograma de que trata o caput do art. 8º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 fev. 2015.
- _____. Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1964.
- BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock, 1961.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. **PIB 2015**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/home/pib-2015>>. Acesso em: 1 dez. 2016.
- CAVALARI, Vinicius Espúrio; SANTOS, David Ferreira Lopes; RODRIGUES, Santiago Valcacer. Análise econômica e financeira das empresas de capital aberto do setor imobiliário. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, 2014.. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0096_0.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: history of the industrial enterprise. Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962.
- DUARTE, H.C.F.; LAMOUNIER, W. M. Análise financeira de empresas da construção civil por comparação com índices-padrão. **Enfoque: reflexão Contábil**, Minas Gerais, v. 26, n. 2, p. 9-28, 2007.
- FERREIRA, Antonio Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Robson. **Ciclo e tendência na construção civil**. 2015. Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/artigos/ciclo-e-tendencia-na-construcao-civil>>. Acesso em: 4 mar. 2017.
- HALL, Rosemar Jose; BECK, Franciele; TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de. Análise do impacto da crise subprime nas empresas do agronegócio brasileiro listadas na BM&F Bovespa. 2012. **Custos e agronegócio**, Blumenau, v. 9, n. 1, jan./mar. 2013. Disponível em: <www.custosagronegocioonline.com.br>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA

- E ESTATÍSTICA. **Site**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 1 dez. 2016.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARION, Jose Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MELLO, S. C. B. B.; AMORIM, S. R. L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Européia e aos Estados Unidos. **Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 388-399, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a13.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.
- NASCIMENTO, João Paulo de Brito. **Avaliação do desempenho econômico-financeiro das empresas do setor de construção civil**: um estudo por meio da análise envoltória de dados. 2011. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufra.br/jspui/handle/1/5152>>. Acesso em: 13 maio 2017.
- OLIVEIRA, Valéria Faria. O papel da indústria da construção civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COOPERAÇÃO, 4., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade-Indústria, 2012.
- RIBEIRO, Lucas; BRUNOZI JUNIOR; Antônio Carlos; PAIVA, André Luiz de. Análise multivariada dos indicadores econômicos-financeiros das empresas de construção e engenharia listadas na B&MFBovespa: um estudo de aplicabilidade da Pecking order theory. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende. **Anais...** Resende, 2013. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49018560.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2017.
- SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- TEIXEIRA, Nuno Miguel Delicato; AMARO, Antônio Gerson Cabral. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor-um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, Santa Catarina, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3535>>. Acesso em: 5 jan. 2017.
- TEIXEIRA, Luciene Pires; CARVALHO, Fátima Marília Andrade de. A construção como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira. **Revista Paraense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 109, p. 9-26, jul./dez. 2005. Disponível em: <<file:///C:/Users/meus/Desktop/Constru%C3%A7%C3%A3o%20civil/Relatorios%20adm/138-471-1-PB.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2016.
- TREVISAN, Ricardo. **A diferença entre construtora e incorporadora**. 2010. Disponível em: <<https://ricardotrevisan.com/2010/07/31/a-diferenca-entre-construtora-e-incorporadora/>>. Acesso em: 19 fev. 2017.
- UMPIERES, Rodrigo Tolotti. **Bolha sem fim**: imobiliárias perdem 72% de valor de mercado

desde o auge do setor. 2016. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/5930569/bolha-sem-fim-imobiliarias-perdem-valor-mercado-desde-auge-setor>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p211-224.2017

ARTIGOS

COMPROMETIMENTO ADMINISTRATIVO NA ADVANCE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre o comprometimento administrativo na *Advance* Comunicação à luz da percepção dos gestores. O objetivo deste estudo é verificar o grau de comprometimento dos gestores da *Advance* Comunicação e o quanto estes se identificam com a empresa. Na pesquisa realizada, questiona-se como se estabelece a relação entre o comprometimento dos gestores da *Advance* com a satisfação no trabalho, a qualidade de vida no trabalho e quais os reflexos no desempenho. Para concretização da pesquisa, realizou-se um estudo com abordagem quantitativa. Foi utilizado para coleta de dados uma escala (NAVARRO et al., 2008), cuja análise ocorreu em função das categorias: comprometimento, identificação com a empresa, satisfação e desempenho. Como resultado, verificou-se que há um alto nível de afinidade entre os gestores e a empresa o que revela a base afetiva do comprometimento forte nessa instituição. Além disso, os gestores atestam que quanto mais satisfeito é o trabalhador, maior é seu desempenho. Considera-se, pois, que a organização pesquisada, de um modo geral, é gerenciada por pessoas comprometidas e satisfeitas com o que fazem. Também, é possível considerar que a instituição tem investido em gestão de pessoas, caso contrário não haveria satisfação por parte dos funcionários.

Jocilene Marques Fernandes
jocilene_2@hotmail.com
*Especialista em Práticas
Pedagógicas pelo Centro
Universitário Christus
(UNICHRISTUS) e concludente
do MBA em Administração
Estratégica pela mesma
instituição.*

José Wilton Bessa Macedo Sá
wilton.bessa@hotmail.com
*Mestre em Administração pela
Universidade Estadual do
Ceará (UECE). Docente no
Centro Universitário Christus
(UNICHRISTUS).*

Palavras-chave: Comprometimento. Satisfação no Trabalho. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente de trabalho vem sendo constantemente modificado pelas mudanças econômicas e exigências dos clientes, políticas e sociais. Desse modo, para se obter vantagens competitivas sobre esses impactos, as organizações precisam de colaboradores comprometidos para buscar estratégias que se adéquem às mudanças. Parte-se do pressuposto que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da instituição, mas em determinado grau contribui de modo significativo para o alcance dos objetivos da empresa. Este estudo foca o comprometimento

administrativo dos gestores da *Advance* Comunicação. A empresa hoje é a maior do Norte/Nordeste no segmento de publicidade e atua há mais de 20 anos no setor publicitário, trabalhando o pensamento estratégico aliado a ideias criativas e eficazes, objetivando sempre a satisfação e a solidificação de seus clientes no mercado.

Esta organização foi escolhida por sua relevância social e por ser formadora de opinião no setor de publicidade e propaganda e também por ter entre seus gestores talentos que já estão na casa há mais de 15 anos. Outro fator diz respeito ao acesso que a pesquisadora tem aos gestores e abertura que a empresa mantém na contribuição acadêmica.

O interesse da pesquisadora pelo tema comprometimento ocorre, porque é a partir dele que surgem comportamentos e ações que aumentam o desempenho do indivíduo. De acordo com Teixeira (1994, p. 268), “o estudo do comprometimento possibilita a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente [...]”.

Assim, comprometimento organizacional, segundo Wiener (1982) compreende a internalização de pressões para ações que vão ao encontro de objetivos e metas organizacionais, levando empregados a pautar seu modo de agir em consonância com as crenças sobre o que consideram correto e moralmente aceitável, pode-se inferir que, estar comprometido com metas é fundamental para as organizações que pretendem se manter vivas no contexto atual, pois o comprometimento pode estar diretamente ligado ao desempenho no trabalho. As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Dessa forma, destacam-se como as questões da pesquisa: como se estabelece a relação entre o comprometimento dos gestores da *Advance* Comunicação com a satisfação no trabalho e quais os reflexos no desempenho?

A partir das questões, objetiva-se, em geral, analisar a relação entre o comprometimento dos gestores da *Advance* e a satisfação,

bem como verificar a identificação destes com a empresa.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se:

- a) compreender à luz da bibliografia o que é comprometimento organizacional;
- b) verificar o grau de comprometimento dos gestores da *Advance*;
- c) Reconhecer quanto os gestores se identificam com a empresa.

Ademais, o artigo contempla, além desta introdução, os tópicos que versam sobre a metodologia, a base teórica que sustenta a pesquisa, os resultados com as respectivas discussões e as considerações finais.

2 METODOLOGIA

O estudo se debruça sobre a percepção dos próprios gestores acerca do tema, uma vez que estes são os sujeitos da pesquisa de campo. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, exploratória, de cunho quantitativo, com delineamento descritivo, mediante estudo de caso. O recorte temporal da pesquisa aborda a última gestão da instituição. Portanto, os sujeitos da pesquisa correspondem a 14 gestores dos seguintes departamentos: RH, TI, diretoria financeira, diretoria de atendimento, diretoria de criação, diretoria de mídia, diretoria adjunta, gerência de Web, gerência de mídia, gerência de estúdio, gerência de produção, gerência financeira, gerência administrativa, gerência de contabilidade.

Para a composição bibliográfica, optou-se por autores como Bastos (2000); Tamayo (2005); Siqueira e Gomide Junior (2004); Morin (2001), entre outros.

Nessa pesquisa, realizou-se um estudo de caso com tratamento estatístico, pois traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados. O estudo de caso é necessário porque “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p. 32).

Diante dessa descrição, é possível inferir que se lida com pesquisa quantitativa, uma vez que se utiliza de linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis [...] (MINAYO; SANCHES, 1993 apud TEIXEIRA, 2001).

Para a coleta de dados, foi aplicada uma escala proposta por Quijano (NAVARRO et al., 2008) aos gestores da *Advance*. Os instrumentais utilizados neste estudo foram desenvolvidos e validados pelo professor Santiago Díaz de Quijano (NAVARRO et al., 2008) e se destinam à avaliação de desempenho e satisfação de profissionais. O professor laborou o instrumental durante o desenvolvimento do projeto Estudo de clima organizacional (2006), coordenado por ele, na Universidade de Barcelona.

A aplicação da escala é necessária quando se pretende medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, como é o caso desse estudo. As pesquisas nessa área apontam para quatro tipos de escala: escala de Likert, VAS (Visual Analogue Scales), escala Numérica e escala Guttman. Para esta pesquisa a escala de Likert é a mais apropriada:

A escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo ser: *concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente*. É efetuada uma cotação das respostas que varia de modo consecutivo: +2, +1, 0, -1, -2 ou utilizando pontuações de 1 a 5. É necessário ter atenção quando a proposição é negativa. Nestes casos a pontuação atribuída deverá ser invertida (AMARO; POVOA; MACEDO, 2005, p. 5).

Após a aplicação da escala, foi feita a análise mediante categorização dos resultados. As categorias são: comprometimento, identificação com a empresa, satisfação e desempenho. Os resultados estão dispostos em gráficos para facilitar sua visualização complementada de fundamentação teórica.

A resolução 466/12 preconiza que o respeito, devido à dignidade humana, exige que toda pesquisa se processe após consentimento livre e esclarecido dos participantes, indivíduos ou grupos que por si e/ou por seus representantes legais manifestem a sua anuência à participação na pesquisa (BRASIL, 2012).

Dessa forma, foi agendada uma reunião com os gestores da organização, em que os instrumentais foram explicados para cada um dos gestores. Pôde-se contar com a pronta colaboração de todos os participantes, o que mostrou satisfatório nível de adesão, tornando essa etapa produtiva. No momento inicial, fez-se uma dinâmica para quebrar o gelo e em seguida explicitar o objetivo do projeto e como o resultado poderia trazer melhorias tanto para a organização como para melhor qualidade do trabalho.

Este trabalho é desenvolvido em sete capítulos que apresentam os seguintes temas: o capítulo 1 é a introdução, em que será explicado o cenário em que se encontra e o que se pretende observar, no capítulo 2, sobre a metodologia adotada: detalha os procedimentos e os passos percorridos durante o estudo de caso. Os capítulos 3 e 4 são os embasamentos teóricos, nos quais explanarão, as organizações e o comprometimento humano no trabalho e o comprometimento organizacional, já o capítulo 5 serão abordados os resultados do trabalho realizado na empresa e, no capítulo 6, escreve-se sobre as considerações finais do trabalho.

3 AS ORGANIZAÇÕES E O COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

Este tópico apresenta o conceito de organização, as principais vertentes conceituais do comportamento humano no trabalho com destaque para os principais modelos e teorias sobre esse tema. As evidências da relação entre comprometimento e desempenho empresarial constarão no último tópico deste estudo.

3.1 CONCEITUANDO ORGANIZAÇÃO

Antes de adentrar no assunto comprometimento organizacional, é importante salientar de qual organização pretende-se falar, além de seu conceito.

As organizações que tratam o presente estudo são, segundo Reichers (1985), constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Por exemplo: os gerentes, os trabalhadores, os consumidores ou clientes e os sindicatos. “A *organização*, para muitos empregados, é uma abstração - uma abstração representada, na realidade, por colegas de trabalho, superiores, subordinados, clientes e outros grupos e indivíduos que coletivamente integram uma organização.” (REICHERS, 1985, p. 472).

Há quem simplifique o conceito afirmando ser “apenas a organização dos fatores de produção posta a funcionar pelo empresário.” (HENTZ, 1998, p. 57). No entanto, Tamayo (2005) preconiza que as organizações são o lugar privilegiado em que se desenvolvem a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social em que a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional.

Nessa perspectiva, pode-se identificar uma compreensão mais clara acerca das implicações que o trabalho, reconhecido aqui pela categoria emprego e as organizações como portadoras de determinadas características que podem implicar positivamente nos comportamentos, percepções e relacionamentos que as pessoas mantêm com ela.

Ratificando esta visão de Tamayo (2005) de forma mais ampla, pode-se compreender organização, então, como o grupo que atua em determinado contexto realizando tarefas coordenadas, visando atingir alguns objetivos, geralmente dirigidos por alguém que exerce a função de planejar e organizar a execução das tarefas. De acordo com Bastos:

Esse pressuposto traz claras implicações para o estudo do comprometimento organizacional que deveria, a

exemplo do que ocorre com os conceitos de **satisfação no trabalho** e de **clima organizacional**, ir além de uma medida global, decomposta em comprometimentos específicos. Tal reconceptualização abre a possibilidade de se estudar conflito entre comprometimentos (BASTOS, 1997, p. 99, grifo do autor).

Cabe, além do exposto, abordar um dos destaques dessa citação: satisfação no trabalho, pois se trata de fator determinante no comprometimento do indivíduo com a empresa.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS E O COMPORTAMENTO NO TRABALHO

Em cenário de mudanças, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta.

O momento atual exige ampla transformação, uma nova “filosofia de gestão”, o que implica uma grande mudança no paradigma anterior. Por isso, atualmente as empresas têm alterado suas práticas gerenciais: em vez de investir diretamente nos clientes, investem nas pessoas que os atendem, buscam estreitar os laços entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, dando origem à chamada gestão de pessoas. Trata-se do conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo com Saad (2005), a gestão de pessoas é algo com que a empresa deve se preocupar. O fato de toda a organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante a área de recursos humanos. São as pessoas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos, assim, a forma de administrar dessas pessoas influencia de total maneira no desempenho geral da organização. O grande desafio

das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas. É preciso saber como selecionar e desenvolver líderes, como atender melhor os clientes, como recompensar o bom desempenho, como controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Saad (2005) afirma ainda que deva ser feito um bom diagnóstico sobre a gestão de pessoas na organização. Um levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas; planejar os objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os objetivos da organização; avaliar os resultados constantemente.

3.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Ao contrário do que alguns pensam, satisfação no trabalho não se limita somente à garantia dos direitos legais, estabilidade ou especialização no que se faz. Muitos estudos apontam que esse sentimento pode ser traduzido a partir de múltiplos fatores como crescimento profissional, qualidade de vida, ambiente propício para o desenvolvimento de pessoas e reconhecimento, entre outras características, num misto de fatores intrínsecos e extrínsecos.

Manter-se satisfeito diante das crises, turbulências e pressões que acometem o mundo do trabalho atualmente não é uma tarefa fácil, mas deve ser uma responsabilidade compartilhada entre as organizações e seus empregados. Mas, afinal, como definir o sentimento de satisfação no trabalho? Locke o define como “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.” (LOCKE, 1976 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 302).

Fatores como oportunidade de desenvolvimento, bom clima organizacional,¹ com processos transparentes são formas de estimular a satisfação no trabalho. “Trabalhador satisfeito com seu trabalho pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade, a sua família e apresentar melhores índices de bem-estar físico e mental.” (LOCKE,

1976 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 302). Além disso, pode aumentar o nível de comprometimento com a empresa.

Nesse sentido, Siqueira e Gomide Júnior (2004) confirmam que além do vínculo contratual formal, outros relacionamentos se estabelecem entre indivíduos e o trabalho e, especificamente, entre estes e as organizações. Desse conjunto de relações criam-se elementos específicos para a emergência da subjetividade mediante as percepções e comportamentos que se apresentam como desafios inerentes às relações interpessoais e intergrupais.

Nesse cenário, podem-se destacar alguns fatores como fonte de satisfação no trabalho: chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. Como grande parte das pessoas não escolhe seus empregos aleatoriamente e tende a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades, a satisfação é um termo que reflete no comprometimento de um profissional em relação ao trabalho que realiza.

3.4 ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

O envolvimento no trabalho mede o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho, considerando-se o seu nível de desempenho importante para sua própria valorização. Refere-se aos laços criados entre o indivíduo e o seu fazer; reflete o significado que o trabalho tem na vida da pessoa.

A psicologia, juntamente com a filosofia, demonstra as atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o exercício (VASCONCELOS, 2001). “Numa abordagem organizacional, envolvimento com o trabalho é considerado uma peça-chave para ativar a motivação dos trabalhadores e uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva nos negócios.” (BROWN, 1996 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 306).

Os trabalhadores com um nível elevado

de envolvimento no trabalho se identificam fortemente com o que fazem e se interessam pelo tipo de trabalho que realizam. Morin (2001) destaca que para estimular o envolvimento com o trabalho, este deve apresentar algumas propriedades: 1) variedade e desafio; 2) aprendizagem contínua; 3) autonomia; 4) reconhecimento e apoio; 5) contribuição social; 6) futuro desejável. Esse modelo visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e o desempenho melhorado.

Falar um pouco do comportamento no trabalho foi o objetivo desse tópico. Na etapa seguinte, são abordados os conceitos relativos a comprometimento em si.

4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: EXPLICITANDO CONCEITOS

O fenômeno do comprometimento no trabalho tem sido tratado como ponto central para a compreensão do comportamento nas organizações, pois está associado ao estabelecimento de relações interpessoais adequadas e à eficiência e eficácia individuais e organizacionais (BASTOS, 2000). Dessa forma, apesar de não ser fácil conceituar comprometimento, alguns autores se destacam nessas pesquisas Meyer e Allen (1997), Bastos (1993) e Becker (1992). Bastos foi pioneiro, no Brasil, em estudos dessa área.

4.1 BASES DO COMPROMETIMENTO

Na busca de conceituação, várias contribuições surgiram na tentativa de propor uma diferenciação entre os tipos de comportamento. Nessa direção O'Reilly e Chatman (1986 apud BASTOS, 1997, p. 7) destacam o apego psicológico como núcleo central desse construto.

Os autores discriminam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: (a) **complicância** (submissão) ou **troca**, quando atitudes e comportamentos ocorrem

em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; (b) **identificação** ou **afiliação**: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas, não necessariamente, assumi-los como seus; (c) **internalização**, envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais (O'REILLY; CHATMAN 1986 apud BASTOS, 1997, p. 7, grifo do autor).

É comum identificar a ocorrência dessas bases em empresas, sobretudo, a internalização, no caso dos gestores quando estão altamente envolvidos com os objetivos da empresa, o que acontece na maioria das vezes, embora nem sempre seja uma opção.

Entre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, Meyer e Allen (1997) possuem o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores. Os autores também se apoiam na estrutura de três componentes: afetivo, de continuação e normativo, conforme se observa a seguir:

- a) comprometimento afetivo: comprometimento como apego, envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem." (ALLEN; MEYER, 1991 apud MEDEIROS, 2003, p. 8);
- b) comprometimento de continuação: nesse caso, empregados permanecem na empresa porque precisam;
- c) comprometimento normativo: aqui os empregados pensam que são obrigados a continuar na empresa. (ALLEN; MEYER, 1991 apud MEDEIROS, 2003).

Assevera Bastos e Andrade (1992) que o comprometimento afetivo resulta de um vínculo em relação à organização. É representativo da

identificação e do envolvimento do sujeito com ela. Meyer e Allen (1997) têm a mesma visão e acrescentam que esse vínculo tem implicação na resolução do indivíduo em permanecer na empresa. Siqueira e Gomide Junior (2004) demonstram que o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido à medida que os empregados percebem que a empresa está comprometida com eles. Reforça, ainda,

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 316).

No caso do comprometimento de continuação, quando o indivíduo se sente preso ao lugar diante dos altos custos ligados ao fato de abandoná-lo, Becker (1960 apud BASTOS, 1997) descreve que o indivíduo permanece na organização analisando custos *versus* benefícios associados a sua saída (trocas laterais), ou seja, o empregado irá continuar na organização enquanto perceber benefícios nesta escolha. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização. Mathieu e Zajac (1990 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 318) acrescentam,

Esse tipo de comprometimento seria suscitado pela avaliação positiva de resultados [...] consequentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Na abordagem normativa, o comprometimento é visto como a totalidade das pressões normativas internalizadas para que o empre-

gado se comporte de acordo com os objetivos, as metas e os interesses da organização. Há o pressuposto de que o comportamento do empregado é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente.

Essa abordagem difere da anterior porque leva o sujeito a pensar que é responsável, ou que tem obrigações para com a instituição em que trabalha, de modo que ele vai-se sentir ligado ao emprego, ou seja, considera que possui um “compromisso normativo”, revestindo-se em sacrifício, persistência e preocupação pessoal (BASTOS, 1994).

Comentadas as bases do comprometimento, cabe, finalmente, questionar qual seu conceito. Para tanto, recorre-se às concepções de Mowday, Porter e Steers (1979 apud SOLDI, 2006) os quais destacam que comprometimento não se refere apenas à lealdade do indivíduo para com seu local de trabalho, mas vai muito além. Assim, definem:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido em uma organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) tendência a manifestar um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) manifestação de um forte desejo de se manter como membro da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979 apud SOLDI, 2006, p. 25).

Os indivíduos com alto nível de comprometimento tendem a “abraçar” os valores e objetivos da empresa, exercendo maior esforço na execução destes. Além disso, são ativos e bem dispostos, estão sempre prontos para contribuir ao máximo com a organização.

Tais aspectos foram vistos em matéria teórica. Na próxima etapa, pretende-se mostrar a prática desses fundamentos por meio dos resultados da pesquisa de campo.

5 COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA: ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Os dados, além de descritos, também estão expostos em gráficos. A escala aplicada aos gestores teve o objetivo de analisar o comprometimento, a satisfação e a identificação dos gestores com a empresa. Cada item da escala recebeu uma avaliação dos participantes que vai desde "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

Ao longo desse estudo, viram-se conceitos sobre o tema proposto, além de um breve "passeio" sobre as bases do comprometimento. Nessa etapa, serão explicitados os resultados do estudo. As questões propostas aos gestores da *Advance Comunicação* estão interligadas ao objetivo geral da pesquisa, ou seja, descrever o vínculo organizacional do indivíduo com a instituição, em síntese, seu comprometimento.

5.1 IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

O primeiro grupo de questões analisado visa, especificamente, à identificação dos gestores frente à instituição, bem como identificar os elos existentes. O indivíduo, ao fazer parte de uma organização, pode ou não fazer ligações com ela. Regato (2008, p. 93, grifo nosso) aponta algumas pontes que podem realizar essas ligações:

A ponte da identificação - Estabelecida quando o indivíduo se identifica com os valores, a cultura ou o caráter da empresa [...].

A ponte da motivação - O indivíduo se sente bem no ambiente da empresa, encontrando espaço e situações em que se percebe considerado como ser humano.

A ponte da dedicação - Ocorre quando os dois fatores acima estão presentes no dia a dia do indivíduo.

A ponte da segurança - Ocorre quando os colaboradores percebem o salário e os benefícios que a empresa oferece como meios dos quais dependem de seu sustento.

No presente estudo, alguns desses aspectos podem ser claramente encontrados, conforme demonstra a seguir o Gráfico 1. Vale ressaltar que os valores do gráfico representam o percentual de pessoas que acreditam que determinado fator (ou ponte) ocorre na empresa.

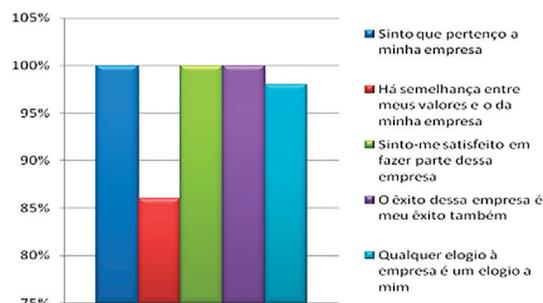


Gráfico 1 - Identificação com a empresa

Fonte: pesquisa direta (2015).

A ponte da identificação logo é reconhecida por unanimidade nos seguintes fatores: sinto que pertenço a minha empresa, sinto-me satisfeito em fazer parte dessa empresa e o êxito dessa empresa é meu êxito também. Ao identificar-se com a empresa, o indivíduo se vê como cumpridor de uma missão pessoal, daí porque o sucesso da empresa é também o êxito do gestor. Assim, à medida que a empresa é elogiada, sente-se elogiado quem está à frente. Concordam com esse ponto 98% dos gestores.

Pode-se constatar que há um alto nível de afinidade entre os gestores e a empresa. Isso também é expresso quando 85% dos integrantes concordam que há semelhanças entre seus valores e os valores da organização. Robbins (2005, p. 54) afirma que "os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível". De maneira geral, "são relativamente estáveis ou duradouros." (ROBBINS, 2005, p. 54). São, portanto, pessoas que "vestem a camisa" da empresa.

A percepção da reciprocidade também esteve presente em alguns itens. Segundo Siqueira (2003 apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 312), essa percepção

ção se trata de “um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados.” O próximo gráfico destaca três itens que se encaixam nesse aspecto:

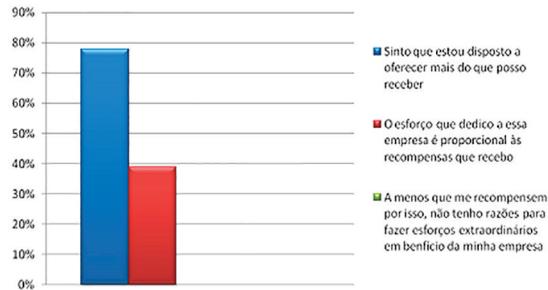


Gráfico 2 - Percepção da reciprocidade

Fonte: pesquisa direta (2015).

O indivíduo desenvolve expectativas sobre possíveis retribuições em relação a determinados atos de trabalho. Pode-se perceber uma redução no percentual quando se trata desse aspecto. Do total, 78% afirmam oferecer mais do que podem receber. Apenas 39% concordam que há reciprocidade no tocante ao esforço realizado. Ainda, assim, estão dispostos a aumentar esforços em benefício da empresa, visto que o último item não recebeu nenhum voto dos gestores.

Identifica-se a base afetiva do comprometimento muito forte nessa instituição, sobretudo, pelo sentimento de pertença e da relação de valores, vistos no gráfico 1.

A base afetiva reflete o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a empresa e “nutre por ela sentimentos positivos ou negativos.” (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 314).

5.2 COMPROMETIMENTO, SATISFAÇÃO

O termo comprometimento associado a essa pesquisa se refere ao relacionamento da pessoa com a organização em que trabalha retomando o conceito de comprometimento trabalhado nesse estudo: “relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido em uma organização em particular.” (MOWDAY; PORTER; STE-

ERS, 1979 apud SOLDI, 2006); logo se percebe que se comprometer significa estar vinculado à empresa, ou seja, ter desejo de permanecer no exercício de determinada ação. É, também, o processo pelo qual os trabalhadores expressam sua preocupação com o sucesso da organização.

Nesse sentido, o gráfico a seguir mostra os resultados dessa etapa da pesquisa:

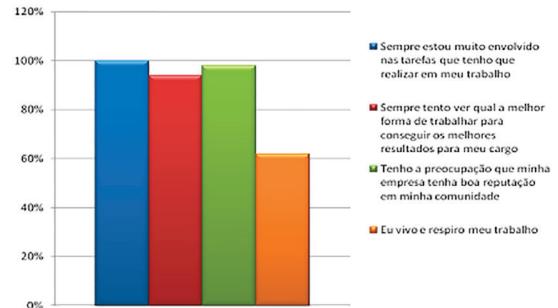


Gráfico 3 - Comprometimento com a empresa

Fonte: pesquisa direta (2015).

Todos os gestores afirmam estar totalmente envolvidos com a empresa, ou seja, mediante a citação, pode-se concluir que estes estão comprometidos com a instituição e estão prontos a se esforçarem ao máximo pelo sucesso desta. Assim, concordam 94% dos participantes, que estão sempre em busca de novas estratégias por melhores resultados.

O comprometimento dos gestores vai além. Observa-se que 98% estão preocupados com que a empresa tenha uma boa imagem em seu entorno. Além disso, 62% consideram “que vivem e respiram” o próprio trabalho. Bastos (2000) identifica quatro padrões de comprometimento, a saber:

Duplo compromisso: níveis altos e semelhantes de comprometimento organizacional e com a organização.

Duplo descompromisso: baixos comprometimentos com a organização e com a profissão.

Unilateral com a organização: comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão.

Unilateral com a profissão: comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização (BASTOS,

2000 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 315, grifo do autor).

Nesse caso, pode-se denominar esse comprometimento de “duplo compromisso”, visto que revela a preocupação dos gestores com a organização e com o cargo que ocupam.

Para falar da satisfação dos gestores com a instituição, destacou-se apenas um item da escala, que não consta no gráfico: o desejo continuar trabalhando na empresa. Quase que o total (98%) dos gestores elegeu a opção “concordo totalmente”. Com isso, pode-se estabelecer a relação comprometimento-satisfação. A satisfação revela um estado de prazer, apesar de não se adquirir de forma gratuita. É necessário esforço e dedicação, perceptível na análise feita sobre a opinião desses gestores.

5.3 DESEMPENHO

5.3.1 Características organizacionais e desempenho

Segundo O'Reilly e Pfeffer (2001), nos últimos anos, as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e na retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a serem comprometidas.

Entre as características organizacionais que atuam como antecedentes ao comprometimento, as características dos sistemas de gestão de pessoas são um componente de extrema importância. Meyer e Allen (1997) indicam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para os autores, deve-se conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. Nesse sentido, Bastos (1994) relatou que três grandes conjuntos de práticas organizacionais estimulam o comprometimento: produtos gerados pelos processos de seleção; treinamento e qualificação; política de reconhecimento e recompensas. De modo semelhante, Bandeira, Marques e Veiga (1999) afirmaram que determinadas práticas de RH, tais

como políticas de treinamento e carreira, estimulam o comprometimento normativo e o afetivo.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 32) apresentam resultados mostrando que empresas com sistemas de trabalho de alto desempenho possuem receitas por empregados 290% maiores do que as empresas com sistemas de baixo desempenho.

Qual a relação desses fatores com o desempenho? Um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo? A relação satisfação-desempenho é mais comum em níveis hierárquicos mais altos, como é o caso dessa pesquisa.

Para responder essa questão, a qual se apoia, também, em um único item que, apesar de ser solo, é bem direto: estar satisfeito com o trabalho eleva o desempenho profissional? A resposta veio por unanimidade, ou seja, 100% dos gestores afirmaram que “sim”.

É crescente a associação feita atualmente entre a o nível de satisfação dos trabalhadores dentro das empresas e os resultados apresentados por elas. Quanto mais satisfeito é o trabalhador, maior torna-se o seu desempenho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu estabelecer a relação comprometimento-satisfação-desempenho. Quanto ao primeiro objetivo específico que é compreender, à luz da bibliografia, o que é comprometimento organizacional, apoia-se no conceito de Mowday, Porter e Steers (1979 apud SOLDI, 2006, p. 25) “comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido em uma organização em particular.”

Com relação aos objetivos seguintes: verificar o grau de comprometimento dos gestores da Advance Comunicação e o quanto estes se identificam com a empresa, foi possível constatar, mediante a escala desenvolvida por Quijano (NAVARRO et al., 2008), que os gestores estão satisfeitos com seu trabalho, se esforçam em prol do sucesso da empresa, ou seja, possuem um alto nível de comprometimento afetivo com a organização, o que se verifica pelo sentimento de pertença.

Verificou-se que criar uma identidade com a empresa é imprescindível para se esforçar em ter um bom desempenho. Estar satisfeito também tem relação direta, uma vez que esse sentimento desencadeia outros: prazer em fazer parte da instituição, vontade de participar mais e contribuir.

Pode-se inferir com esses resultados que a empresa Advance Comunicação, de um modo geral, é gerenciada por pessoas comprometidas e satisfeitas com o que fazem. Também, é possível considerar que a instituição tem investido em gestão de pessoas, caso contrário os resultados obtidos seriam contrários, não haveria satisfação por parte dos funcionários.

Pode-se observar que diante da impossibilidade de se considerar o comprometimento apenas como atitude. A quantidade de indicadores comportamentais fortalece a recomendação de Mowday, Porter e Steers (1982) de que a vertente comportamental precisa ser incrementada e de que os estudos baseados apenas em medidas atitudinais são insuficientes. Comportamentos e disposições atitudinais são partes integrantes e integradas do conceito de comprometimento no cotidiano dos servidores estudados.

Este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto (nem seria possível) por se tratar de uma temática ampla, embora carente de estudos no âmbito local. Essa foi uma limitação encontrada durante as pesquisas: a maior parte da produção direta era de autores estrangeiros. Que esta pesquisa seja uma contribuição e possa incorporar o rol de estudos sobre comprometimento, gerando, assim, novas inquietações para futuros estudos, visto que nem tudo pôde ser abordado, por exemplo: qual o papel do gestor no comprometimento dos colaboradores? Dessa forma, há muito que ser estudado; esta é apenas uma pequena janela que foi fechada.

ADMINISTRATIVE COMMITMENT IN ADVANCE COMMUNICATION: A STUDY ON THE PERCEPTION OF MANAGERS

ABSTRACT

This paper presents a study on administrative commitment in Advance Communication in the perception of managers. The objective of this study is to verify the degree of commitment of the managers of Advance Communication and how they identify with the company. In the research carried out, we question how the commitment of the managers of Advance relates with work satisfaction, quality of life at work and how that reflects in performance. To carry out the research, a quantitative approach was carried out. A (NAVARRO et al., 2008) scale was used for data collection and data analysis was based on the categories: commitment, identification with the company, satisfaction and performance. As a result it was verified that there is a high level of affinity between the managers and the company, which reveals the affective basis of the strong commitment in this institution. In addition, managers attest that the more satisfied an employee is, the greater their performance. It is considered, therefore, that the aforementioned organization, in general, is managed by committed people, who are satisfied with what they do. Also, it is possible to consider that the institution has invested in people management, otherwise there would be no satisfaction from the employees.

Keywords: Commitment. Job Satisfaction. People Management.

COMPROMETIMIENTO ADMINISTRATIVO EN ADVANCE COMUNICACIÓN: UN ESTUDIO DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES

RESUMEN

Este artículo presenta un estudio sobre el compromiso administrativo en Advance Comunicación a la luz de la percepción de los gestores. El objetivo de este estudio es verificar el grado de compromiso de los gestores de Advance Comunicación y cuanto ellos se identifican con la empresa. En la investigación realizada, se cuestiona como se establece la relación entre el compromiso de los gestores de Advance con la satisfacción en el trabajo, la cualidad de vida en el trabajo y cuáles son los reflejos en el desempeño. Para la concretización de la investigación, se realizó un estudio con abordaje cuantitativo. Se utilizó para coleccionar los datos una escala (NAVARRO et al., 2008), y el análisis de los datos ocurrió en función de las categorías: compromiso, identificación con la empresa, satisfacción y desempeño. Como resultado, se verificó que hay un alto nivel de afinidad entre los gestores y la empresa, lo que revela la base afectiva del compromiso fuerte en esa institución. Además, los gestores atestan que cuanto más satisfecho es el trabajador, mejor es su desempeño. Se considera, así, que la organización investigada, de un modo general, es dirigida por personas comprometidas y satisfechas con lo que hacen. También es posible considerar que la institución ha invertido en la gestión de personas, caso contrario no habría satisfacción por parte de los funcionarios.

Palabras-clave: Comprometimiento. Satisfacción en el Trabajo. Gestión de Personas.

L'ENGAGEMENT ADMINISTRATIF CHEZ ADVANCE COMMUNICATION: UNE ETUDE DEPUIS LA PERCEPTION DES GERANTS

RESUME

Cet article présente une étude sur l'engagement administratif chez Advance Communication à la lumière de la perception des gérants. L'objectif de cette étude est de vérifier la mesure d'engagement des gérants de Advance Communication et à quel point ils s'identifient avec l'entreprise. Dans la recherche réalisée, nous nous sommes interrogés sur comment s'établit la relation entre l'engagement des gérants de Advance avec la satisfaction au travail, la qualité de la vie au travail et quels sont les refles sur les résultants. Pour concrétiser la recherche, nous avons réaliser une étude d'abordage quantitatif. Nous avons utilisé une échelle (NAVARRO et al., 2008) pour collecter les données, qui ont été analysées selon les catégories : engagement, identification avec l'entreprise, satisfaction et résultats. Comme produit nous avons vérifié qu'il y a un haut niveau d'affinité entre les gérants et l'entreprise, ce qui revele la base affective du fort engagement dans cette institution. De plus, les gérants attestent que le plus satisfait un employé, le plus il présente des bons résultat. Nous considérons, ainsi, que l'organisations sous analyse est dirigée par des personnes engagées et satisfaite avec ce qu'elles font. Il est aussi possible de considérer que l'institution investit en gestion de personnes, sinon il n'y aurait pas de satisfaction de la partie des employés.

Mots-clés: Engagement. Satisfaction au Travail. Gestion de Personnes.

1 De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

REFERÊNCIAS

- AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **A arte de fazer questionários**. Porto: Faculdade de Ciências da Universidade de Porto, 2005.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista Administração contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, jul./ago. 1997.
- _____. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, Curitiba, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- _____. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- _____. Padrões de comprometimento com a profissão e com a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 42, n. 2, p. 29-48, abr./jun. 1992.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Biblioteca Virtual em Saúde**, 2012. Disponível em: < http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 5 abr. 2016.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- HENTZ, Luiz A. S. **Direito empresarial: doutrina - jurisprudência**. 2. ed. Leme: Editora de Direito, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Comprometimento no local de trabalho: teoria, pesquisa e aplicação**. California (EUA): Sage Publications, 1997.
- MORIN, Stelle M. Os sentidos do trabalho. Tradução Ângelo Soares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- NAVARRO, José et al. Propuesta de un modelo y validación empírica. **Revista de Psicología Social**, v. 23, n.2, p. 259-273, 2008.

- O'REILLY III, C.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- REGATO, Cardoso Vilma. **Psicologia nas organizações**. Rio de Janeiro: Ltc, 2008.
- REICHERS, A. E. Revisão e reconceitualização do comprometimento organizacional. **Academia de Revisão Administrativa**, v. 10, n. 3, p. 465-476, out. 1985.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SAAD, Sheila Madrid. Profissionalização e gestão de pessoas. **Revista Empresa Familiar**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p.71-89, jan./mar. 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. 2006. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-185.
- TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 4. ed. Belém: UNAMA, 2001.
- TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1994. v. 10. p. 268-286.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: normative view. **Academy of Management Review**, United States, v. 7, p. 418-428, 1982.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ARTIGOS

TEvEP: A METODOLOGIA BRASILEIRA DE GESTÃO DE PROJETOS APLICADA EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO NO PARANÁ¹

RESUMO

Existe uma lacuna a ser preenchida pelos métodos de gerenciamento de projetos de forma a facilitar sua aplicabilidade. Este artigo apresenta o TEvEP como uma metodologia de gestão de projetos que consegue contornar esta lacuna, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos em empresas a partir da participação de todos os envolvidos de forma lúdica e simples, proporcionando uma linguagem única dentro da empresa, fazendo que a comunicação entre todos seja fortalecida e os resultados sejam mais facilmente alcançados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada face a face com o autor da metodologia, triangulando com dados secundários. A conclusão que este artigo atinge é que, ao pensar em um projeto, faz-se necessário visualizá-lo antes de agir; pensar antes de executar. É perceptível a facilidade com que a equipe entende o método e executa os projetos. Deve ser simples do começo ao fim, assim como propõe o TEvEP.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Metodologia. TEvEP. Planejamento. Gestão do Tempo.

1 INTRODUÇÃO

O projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Ele pode envolver desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos (DINSMORE; CAVALIERI, 2003). Um projeto necessita ser gerenciado para que seja executado dentro das expectativas. Para isso, realizar a gestão de projetos requer um método de organização do pensamento, um planejamento pormenorizado que vise executar as ações com a excelência necessária para sua correta execução.

Um dos métodos de organização do pensamento utilizado é o TEvEP, acrônimo formado pelas palavras: *tempo*, *evento*, *espaço* e *pessoas*, que são os quatro princípios da vida que devem ser pensados para que se façam as ações de forma planejada. Esta metodologia brasileira nasceu na HomoSapiens, uma escola de planejamento e gestão que possui um Centro de Pesquisa e Capacitação situado na cidade de Rio Acima, em Minas Gerais. Ela

Tobias Kfoury
tobiaskfoury@gmail.com
Mestrando em Administração
pela Universidade do Vale do
Itajaí (UNIVALI).

Leticia Lamounier Kfoury
lekfoury@gmail.com
Graduada em Relações Públicas
pelo Centro Universitário UNA.

Ovidio Felipe Pereira da
Silva Júnior
ofelippe@univali.br
Doutorado em Engenharia
de Produção e Sistemas pela
Universidade Federal de Santa
Catarina (UFSC). Professor
titular da Universidade do Vale
do Itajaí.

Maurício Dias da Silva
mauricio@amdiasmoveis.com.br
Mestrando em Administração
Universidade do Vale do Itajaí
(UNIVALI).

desenvolve pesquisas que visam aprimorar sua metodologia e projetos, além de formar líderes para facilitar as relações entre pessoas, equipes, organizações e comunidade.

“O TEvEP tinha que ser brasileiro, nascer no Brasil, um lugar caótico, onde as coisas são divertidas e ao mesmo tempo são muito sérias e muito graves. A gente tenta, apesar de tudo, ser feliz. O TEvEP é a cara do Brasil.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

O gerenciamento de projetos fornece um controle padronizado dessas ações. A busca por uma estrutura de administração mais adequada é fundamental, tendo em vista que o sucesso do projeto é determinante para o futuro da organização (SEGISMUNDO; CARVALHO, 2006).

Este artigo tem como interesse central contribuir para a disseminação da cultura do pensar para depois agir, ao invés de agir e depois pensar, gerando retrabalhos, desgaste na equipe, desperdício de recursos e tempo.

Conforme Patah e Carvalho (2012), quando uma empresa investe em métodos de gerenciamento de projetos, há evidências dos benefícios de investimentos em tempo no desenvolvimento. No entanto, alerta para o fato de que, provavelmente, os métodos estejam sendo mais eficazes em relação à gestão dos prazos, do que a outras questões tão importantes como excesso de documentação, burocratização da organização do projeto, inclusão de processos que são pouco relevantes para o objetivo final do que se trata, entre outros entraves, como competências e habilidades dos profissionais de gestão de projetos.

A diferença do conhecimento entre os diversos níveis hierárquicos de uma empresa leva a entendimentos diferentes sobre o mesmo projeto. Utilizando uma metodologia que tenha um canal de comunicação baseado em uma mesma linguagem que independe do nível cultural e intelectual do colaborador, espera-se uma participação maior de todos os envolvidos no processo, contribuindo para tirar o foco principal do prazo, mas entender todo o projeto, colaborando para preencher esta lacuna de aprofundamento que as abordagens atuais possuem.

Este estudo busca contribuir empiricamente ao demonstrar que o TEvEP pode ser uma ferramenta de aplicabilidade facilitada tanto na vida pessoal do colaborador, quanto em projetos complexos de companhias globais, a partir de uma dinâmica de detalhamento do tempo e da compreensão dos fundamentos básicos da matriz de um projeto.

Portanto, por meio da análise de uma metodologia diferenciada de planejamento, pretende-se fornecer a seguinte proposição: P1) O TEvEP se apresenta como uma metodologia de gestão de projetos de fácil entendimento para todos os envolvidos no processo?

O objetivo deste artigo é apresentar uma possibilidade de metodologia de gestão de projetos que se baseia em linguagens mais simples, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos nas empresas a partir da participação de todos os envolvidos no processo de forma lúdica, facilitando, assim, seu entendimento.

Inicialmente, apresentou-se a introdução, o problema de pesquisa e os objetivos do presente estudo; em seguida, a fundamentação teórica é apresentada com o intuito de apresentar e comparar outras metodologias de gestão de projetos para entender os diferentes focos de atuação e suas facilidades ou dificuldades de implementação. No item 4, a metodologia de coleta de dados é apresentada com os detalhes da entrevista e das informações que auxiliaram no desenvolvimento do artigo baseado em um estudo de caso realizado anteriormente por Sellos et al. (2014). A metodologia TEvEP é detalhada mediante dados secundários coletados e confirmados por meio da entrevista com o autor. Esses dados são posteriormente analisados conjuntamente com a teoria indicada e, por fim, as considerações finais são indicadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os projetos, no contexto das organizações, podem ser denominados como empreendimentos que englobam um conjunto de atividades, realizadas por uma equipe, para atingir um determinado objetivo (LAGO; MINGOSSO,

2007). Para entender a gestão de projetos, deve-se começar com a definição de projeto que, segundo PMI (2017), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um começo e um fim e são concebidos por meio de um ciclo de vida caracterizado por cinco grupos de processos que se sobrepõem, identificados no Guia Project Management Body of Knowledge – (PMBOK) como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para Carvalho e Rabechini (2006), o gerenciamento de projetos é um processo contínuo que possui etapas para planejar, organizar, supervisionar e controlar os aspectos do projeto e, com isso, buscar seus objetivos traçados. Por outro lado, enfatizam-se a aplicação de conhecimento, as habilidades, ferramentas e técnicas como

aspectos importantes para a gestão de projetos, objetivando atender ou superar as necessidades e expectativas dos interessados (*stakeholders*).

Segundo Koontz e O'Donnel (1980), dentro deste contexto, gerenciar um projeto consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados.

Existem vários conjuntos de abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos, disponíveis para a utilização por profissionais e organizações para melhor gerenciar seus projetos. As abordagens atualmente mais difundidas são disponibilizadas por institutos e associações dedicadas ao estudo de projetos conforme apresentado.

| Instituto | Conjunto de métodos | País de Origem | Foco da Metodologia |
|---|--|----------------|--|
| Project Management Institute (PMI) | Project Management Body of Knowledge (PMBok) | EUA | Gestão geral de projetos |
| International Project Management Association (IPMA) | ICB – IPMA Competence Baseline | União Europeia | Gestão geral de projetos |
| Association for Project Management (APM) | APM Body of Knowledge | Reino Unido | Gestão geral de projetos |
| Office of Government Commerce (OGC) | Project In Controlled Environments (PRINCE2) | Reino Unido | Gestão de projetos de sistemas de informação |

Quadro 1 - Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos

Fonte: (PATAH; CARVALHO, 2012, p. 183).

Cada uma destas associações supracitadas tem seus respectivos guias e padrões. Eles, por muitas vezes, são complementares entre si, mas também podem divergir. Apesar de os diferentes guias e padrões de gerenciamento de projetos terem o mesmo objetivo, que é o aumento da taxa de sucesso dos projetos, sabe-se que não existe total unidade entre eles. Por isso, seria precipitado achar que o Guia PMBOK seja considerado o guia definitivo para a gestão de projetos por ser o mais utilizado. Autores como Ghosh et al. (2012) analisaram, de forma crítica, que este guia possui pontos de melhoria quando comparado com os outros guias.

- a) **PMBOK - PMI** - De modo geral, o PMBOK é um conjunto de métodos genérico e bastante abrangente que objetiva atender às necessidades dos mais diversos tipos de projetos (PMI, 2017). Esse guia, de forma objetiva, trata de um conjunto de boas práticas na gestão de projetos e é considerado a base de conhecimento por profissionais da área, o qual descreve o ciclo de vida do gerenciamento do projeto e seus processos relacionados, assim como o ciclo de vida do projeto em si. Nesse sentido, o PMBOK reconhece 49 pro-

- cessos envolvidos nesse ciclo de vida, os quais se enquadram em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e dez áreas de conhecimento (gerenciamento do escopo, gerenciamento dos custos, gerenciamento dos riscos, etc) (PMI, 2017);
- b) **ICB -IPMA-** Fundado em 1965, o International Project Management Association – (IPMA) é um instituto suíço que agrega membros em diversos continentes e tem como objetivo difundir a cultura de gerenciamento de projetos para o ambiente empresarial e seus profissionais (MARTINS, 2007). A norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo IPMA, chamado de ICB (IPMA Competence Baseline), configura-se como uma excelente fonte de referência para aqueles que buscam uma opção de métodos em gerenciamento de projetos mais voltada para os aspectos humanos da gestão (IPMA, 2006). Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, seu conteúdo encontra-se dividido em três partes: competências contextuais, comportamentais e técnicas;
- c) **APM Body of Knowledge - APM-** Outro guia de referência de associações que ainda é pouco difundido em organizações brasileiras é o inglês APM Body of Knowledge (ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT, 2006). O instituto inglês de gerenciamento de projetos apresenta um dos mais completos conjuntos de métodos abordados nesta pesquisa. Esta abordagem é uma alternativa para os conceitos clássicos de Gerenciamento de Projetos. Um de seus precursores, Chin (2004) descreve que o Agile Project Management – (APM) pode ser visto como um novo elemento básico, talvez um marco único que ajudará a construção de extensões à plataforma clássica de gerenciamento de projetos de modo a possibilitar a seus praticantes a gerenciar, de forma mais eficiente, projetos em um ambiente incerto. Além dos aspectos relacionados à gestão técnica de projetos, este documento apresenta conteúdos que tratam os conceitos do valor do gerenciamento de projetos, dos modelos e das sistemáticas de implementação de escritórios de projetos e dos aspectos estratégicos da gestão de projetos. Os objetivos-chave da APM são desenvolver e promover administração de projetos por todos os setores de indústria e além dela;
- d) **PRINCE2 – OGC-** Conforme Wide-man (2002), o PRINCE2, elaborado pelo Office of Government Commerce (OGC), é um método estruturado de forma ampla para os mais diversos tipos de projetos, porém sua utilização em larga escala no mercado de tecnologia da informação fez que se tornasse a principal ferramenta utilizada por esta área, a qual foca um conjunto de razões de causas pelas quais os projetos não chegam ao resultado esperado, e sua metodologia busca eliminar esses gargalos. Ele se apresenta estruturado por etapas de um projeto e por atividades a serem conduzidas pela equipe de sua gestão, por isso é um pouco mais voltado à aplicação prática (OGC, 1996);
- e) **TEvEP - HomoSapiens -** O TEvEP é um método brasileiro de planejamento que foca na comunicação entre as pessoas e facilita a organização das informações e a mobilização dos recursos. Ele é uma ferramenta que pode ser utilizada para revisar e melhorar eventos pessoais e sistemas de comunidades produtivas (HOMO SAPIENS, 2016).

O TEvEP é um método de planejamento que facilita o pensar antes de fazer, a revisão dos processos e a integração das pessoas, estimulando a inovação. Com ela, as pessoas identificam lacunas, riscos e oportunidades e, por si mesmas, tornam-se capazes de planejar e executar a solução mais rápida e eficaz para o alcance dos resultados esperados.

A partir dos quatro princípios fundamentais de um projeto: *tempo, evento, espaço e pessoas*, que formam o nome da metodologia, toda a metodologia se desenrola. “Uma dessas variáveis pode estragar seu evento, ou uma pessoa, ou uma falta de tempo, ou um espaço inadequado, ou um evento mal dimensionado.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

As diferenças entre as metodologias são apresentadas no quadro a seguir, contendo as características e o que se destaca em cada uma. Pode-se perceber que, apesar de possuírem alguns pontos divergentes, a maioria delas tem o mesmo propósito e tendem a buscar a mesma resposta para o conjunto de problemas dentro da gestão de projetos: a falta de planejamento na execução.

De acordo com Hudson e Moussa (2006), as áreas de conhecimento do Guia PMBOK são compartilhadas por quatro dos cinco principais guias/normas de gestão de competências em todo o mundo. São mencionadas: a International Competence Baseline (ICB) da International Project Management Association (IPMA), a Association of Project Management Body of Knowledge (APMBok) da APM, a Project in Controlled Environments (PRINCE2) do Office of Government Commerce (OGC) além do próprio Guia PMBOK do PMI. Todos estes guias/normas estão em constante evolução, adaptação e integração, como pode ser observado no estudo comparativo de Ghosh et al. (2012).

Cada guia tem a seguinte ênfase, conforme cita Ghosh et al. (2012): o guia PRINCE2 foca o produto do projeto em um ambiente controlado; o ICB salienta competências técnicas e comportamentais; o APM segue, na linha da gestão tecnológica, habilidades interpessoais e *cases* e, por fim, o Guia PMBOK, em sua sex-

| Conjunto de Métodos | Características | Diferenças entre os Demais |
|--|--|---|
| Project Management Body of Knowledge (PMBOK) | Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto. | É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio. |
| ICB – IPMA Competence Baseline | Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas. | Apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto. |
| APM Body of Knowledge | Como um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos. | É o mais abrangente dos conjuntos de métodos. |
| Project In Controlled Environments (PRINCE2) | Conjunto de métodos estruturado por etapas de um projeto e pelas atividades a serem conduzidas por sua equipe de gestão. | Conjunto de métodos mais voltado para projetos de tecnologia de informação. |
| TEvEP | Método estruturado a partir de três formulários principais: o TEvEP, o sistema pessoal e o sistema corporativo. A partir deles, é possível estruturar desde simples projetos empresariais e pessoais até escritório de projetos. | Lúdico. Oferece linguagem simples na qual toda a empresa consegue entender e aplicar a metodologia. Pautado no pensar antes de fazer e no compartilhamento de ideias entre todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo hierárquico. |

Quadro 2 - Os conjuntos de métodos em gerenciamento de projetos e suas principais características

Fonte: adaptado de Patah e Carvalho (2012).

ta versão, enfatiza processos repetitivos. Esses mesmos autores afirmam que, apesar de suas limitações, o Guia PMBOK continua servindo como o padrão mais dominante atualmente. O TEvEP está em constante aprimoramento, simplificando sua utilização para um formulário de apenas 4 laudas para desenhar todo o projeto.

Besner e Hobbs (2006), em seu estudo, identificam três limitações dos órgãos/associações de gestão de conhecimento de projetos quanto a seus guias e padrões. Primeiro, que eles se escasseiam de fundamento empírico; segundo, que são inventários de práticas, mas fornecem pouca indicação de sua importância relativa ou de suas estruturas subjacentes. Por fim, apesar de indicarem que as práticas têm de ser adaptadas ao contexto, não fornecem indicações de como esta adaptação possa ocorrer.

3 APRESENTAÇÃO DO TEvEP

Conforme Shana (2011), a velocidade das mudanças está exigindo que as pessoas desenvolvam novas habilidades para enfrentar desafios da atualidade. A gestão de projetos é uma tendência irreversível nas organizações públicas e privadas de todo o mundo. Para disseminar uma cultura de projetos, é preciso uma metodologia descomplicada que possa facilitar essa percepção e motivar as pessoas a se interessar em aprender a gerenciar projetos.

Conforme o próprio autor, a principal diferença desta metodologia para as demais é que o TEvEP demonstra que tudo na vida humana pode ser tratado como um evento que acontece na relação do espaço com o tempo. Esses eventos podem gerar conforto ou desconforto, dependendo de seu bom ou mau planejamento. Se a pessoa não pensa antes de executar o evento, ela não terá a compreensão do que pode dar errado na execução e acaba tornando o evento desconfortável para todos ou para uma parte do público deste evento. Portanto, executar um bom planejamento é requisito mínimo para se fazer um bom evento.

O TEvEP começou a ser idealizado dentro do Banco do Brasil, a partir da criação pelo

próprio Eduardo Shana, quando era colaborador da companhia. “O Banco do Brasil foi a barriga de aluguel do TEvEP, com 16 mil pessoas, 2200 projetos, 361 convenções, 60 mil pessoas presentes. Isso para que eu pudesse perceber o que era relevante e precisava mexer.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

A metodologia é pautada basicamente em três formulários clássicos: o formulário do TEvEP, que é o próprio formulário em que se desdobra todo o projeto, o formulário do Sistema Pessoal, no qual a pessoa consegue avaliar sua situação pessoal e ser provocada a agir para reparar seus eventos pessoais, e o formulário de Sistema Corporativo, que foca na avaliação das áreas de abrangência geralmente da empresa, visando a identificar as oportunidades de melhoria.

Por ser uma metodologia extremamente flexível, com apenas estes formulários e alguns roteiros de boas práticas, é possível detalhar com qualidade projetos de baixa, média e alta complexidade, até mesmo implementar escritório de projetos com a finalidade de profissionalizar ainda mais a execução deles.

No entendimento da metodologia TEvEP, precisa-se pensar antes de agir. Este é um ponto chave para avançar no conhecimento e amadurecimento de gestão de projetos. Visualiza-se o comportamento de todos os indivíduos e seus respectivos eventos, entendendo exatamente a execução, de forma clara e precisa. Quanto mais se pensa, mais perfeição se espera do projeto e, conseqüentemente, melhores resultados.

3.1 SISTEMA PESSOAL

A primeira forma de aproximação da pessoa com a metodologia vem por meio do conhecimento sobre o Sistema Pessoal. Conforme Shana (2011), é uma maneira simples e lúdica de perceber “nosso carrossel de eventos”. Um gabarito dinâmico que permite a qualquer um verificar em quais eventos estão sendo depositadas as “areias” de sua ampulheta a cada dia, em uma visão lúdica ao tempo gasto no evento.

Com isso, a pessoa consegue perceber que todo ser humano possui vinte e quatro ho-

ras por dia para gastar em seus eventos, e que eles devem ser alocados, basicamente, em sete sistemas pessoais, tanto para criar quanto para redesenhar os eventos para atender ao conforto e promover a felicidade das pessoas que o frequentam. Independentemente da hierarquia, classe social, cultura ou nacionalidade, todos têm o mesmo tempo por dia para realizar nossos eventos. Eles são distribuídos em sete sistemas pessoais que são assim exemplificados, conforme tabela 1:

para o discernimento de todos, pois isso já foi provado, a partir de aplicação em escolas de todos os níveis, que até pessoas menos letradas são capazes de assimilar este raciocínio.

3.2 SISTEMA CORPORATIVO

Com o primeiro contato com a metodologia já consolidado, a pessoa está mais à vontade para aprofundar-se nos conhecimentos; é

Tabela 1- Os 7 sistemas pessoais e exemplos de aplicabilidade

| Sistema Pessoal | Aplicabilidade |
|-----------------|--|
| Eu | tomar banho, alimentar, fazer atividade física |
| Nós | namorar, conversar sobre o relacionamento, planejar viagens a dois |
| Família | visitar os parentes, ir a aniversários, conversar com a família |
| Amigos | visitar amigos, conversar, passear juntos |
| Sociais | frequentar a igreja, ir a reuniões do condomínio, participar da política, usar redes sociais |
| Espaço | consertar o carro, arrumar o quarto, limpar o banheiro |
| Trabalho/Estudo | fazer um relatório, estudar para prova, executar tarefa profissional |

Fonte: elaborado pelos autores com base em HomoSapiens (2016).

Quando se demonstra para uma pessoa que ela possui vinte e quatro horas por dia para se organizar entre tantos eventos, ela começa a entender que, se não planejar, não irá conseguir manter todos em dia. Neste ponto começa, de forma lúdica e simples, uma conscientização da importância da gestão de projetos na vida das pessoas. Este primeiro contato é fundamental

quando se insere o segundo formulário baseado agora nos mesmos princípios, porém com uma visão empresarial. A estrutura é basicamente a mesma, com uma análise do sistema corporativo a partir de sete grandes grupos de eventos que estão assim apresentados com alguns exemplos conforme tabela 2:

Tabela 2 - Os 7 sistemas corporativos e exemplos de aplicabilidade

| Sistema Corporativo | Aplicabilidade |
|---------------------|--|
| Imagem | site, mídias sociais, uniformes, logomarcas, escoamento |
| Produção | produto, embalagem, demanda, estoque, escoamento |
| Competências | conhecimento, experiência, gestão, segurança, técnica |
| Relacionamento | atendimento, vendas, telemarketing, visita a fornecedores |
| Financeiro | contabilidade, tributação, cobrança, bancos, capital de giro |
| Infraestrutura | prédio, veículos, cadeiras, mesas, equipamentos |
| Tecnologia | sistemas, métodos, receitas, patentes, softwares, patentes |

Fonte: elaborado pelos autores com base em HomoSapiens (2016).

Após todos os colaboradores avaliarem o sistema corporativo da empresa em que atua, tem-se um nível de detalhes muito rico, tendo

em vista a quantidade de observações e possibilidades de melhorias apontadas por pessoas dos mais diversos níveis, não somente da equi-

pe estratégica e gerencial, mas principalmente da operacional. A partir deste mapeamento, é possível verificar a maioria dos gargalos da empresa de forma simples, lúdica e participativa. O envolvimento do “porteiro ao presidente” permite uma interação muito forte da equipe.

3.3 O TEvEP

Agora que o colaborador já planejou seu sistema pessoal e, junto com os outros colaboradores, pensou no sistema corporativo da empresa, já se sabem os pontos de melhoria em que precisa atuar. Neste momento, é apresentado o formulário do TEvEP como forma de colocar no papel aquilo que eles pensaram. “[...] quando você escreve, todo mundo consegue ler, quando todo mundo consegue ler, todo mundo consegue te ajudar. Então essa proximidade de você escrever antes com riqueza de detalhes e por pessoas mais simples, eu não vejo em outra metodologia.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

O formulário TEvEP é composto de apenas quatro páginas, impresso em papel A3 com uma dobra central, deixando-o do tamanho padrão de uma folha A4. Este formulário, assim

como os outros, tem seus direitos reservados, e toda a renda obtida com sua venda é destinada aos projetos socioeducativos realizados pela HomoSapiens.

O mais interessante da metodologia é que, apesar de existir uma sequência mais lógica para se preencher o formulário, percebeu-se, na aplicabilidade, que as pessoas se adaptam conforme elas entendem, chegando ao mesmo resultado sem colocar barreiras para a aprendizagem. Assim, com a facilidade de manipulação do formulário aliada aos conceitos extremamente simples, as pessoas vão entendendo que é fácil desenhar um projeto.

Como um grande evento é a soma de diversos eventos menores, que, por sua vez, são a soma de diversos eventos ainda menores, percebe-se, rapidamente, que este detalhamento dos eventos é feito por meio da utilização sempre da mesma ferramenta, sem acrescentar dificuldades em sua implementação e sem novos termos e conceitos.

Geralmente, após definir os quatro princípios: *tempo, evento, espaço e pessoas*, parte-se para a definição dos sete fundamentos do projeto, que são:

Tabela 3 - Os 7 fundamentos e as perguntas-chave

| Os fundamentos | Perguntas |
|----------------|--|
| Utilidade | Para que serve este projeto? Qual a finalidade? |
| Inerência | O que preciso ter para conseguir executar o meu projeto? |
| Expectativa | O que meus diferentes públicos esperam deste projeto? |
| Inovação | O que posso fazer para superar a expectativa do meu público? |
| Logística | O que preciso organizar no meu espaço? |
| Relevância | Qual a importância de se fazer esta parte do projeto? |
| Complexidade | Qual a dificuldade de executar esta parte do projeto? |

Fonte: elaborado pelos autores com base em HomoSapiens (2016).

Com apenas sete perguntas, já se consegue ter uma visão bem mais clara do projeto que precisa ser desenvolvido. Deste ponto se parte, geralmente, para os outros dois elementos restantes: a estrela da excelência e a flor de energia.

A estrela de excelência é baseada na visão do público e deriva de uma análise de cinco itens: custo, entrega, segurança, atendimento e qualidade. Portanto, o público só estará satisfei-

to com o projeto e, conseqüentemente julgando que se atingiu a excelência, quando conseguir suprir a expectativa inicial dele nestes cinco itens. Quando algum deles não é atingido, então se faz necessário fazer ajustes no projeto. Para isso, avalia-se com a flor de energia.

A flor de energia é derivada do Diagrama de Ishikawa, contendo os mesmos itens, porém de uma forma mais lúdica para as pessoas.

Como apresentado anteriormente, as metodologias tendem a se complementar de forma que se busque o melhor resultado final para as organizações. Com isso, os itens da flor de energia são: materiais, máquinas, mão de obra, método, medida e meio ambiente. Depois de identificado o problema, o planejamento é facilitado.

Por último e não menos importante, a última parte do formulário do TEvEP é o preenchimento dos sete tempos dentro da Régua Única do Tempo. É neste momento que se desdobra o projeto para ser executado posteriormente.

Com todo o projeto desenhado e planejado, a conferência por parte do colaborador é facilitada. O acompanhamento da execução pelo gestor de projetos, podendo ser a partir de um escritório de projetos ou não, dependendo da complexidade e estrutura da empresa, faz que os projetos sejam implementados em sua totalidade.

Portanto, a metodologia TEvEP proporciona uma linguagem única dentro da empresa, fazendo que a comunicação entre todos os envolvidos seja fortalecida, e que os resultados sejam mais facilmente alcançados.

A metodologia TEvEP, portanto, apresenta-se de forma simples e lúdica para todos os envolvidos na gestão de projetos, desde o porteiro até o presidente da companhia. Esta interação fortalece muito sua implementação, garantindo um elo entre o previsto e o realizado, sem levar em consideração um emaranhado de tabelas e formulários a preencher.

4 METODOLOGIA

Para conhecer melhor a história da HomoSapiens e a criação do método de gestão de projetos TEvEP, foi realizada uma entrevista semiestruturada face a face, com duração de 61 minutos com o fundador da HomoSapiens e autor da metodologia, Luiz Eduardo Pereira Lopes, conhecido como Eduardo Shana, pesquisador e responsável pela criação de produção de projetos complexos nas áreas de qualidade, planejamento, gestão e marketing, além da triangulação com dados secundários a partir de estudo bibliográfico e de pesquisa documental fornecida du-

rante visita presencial à sede da HomoSapiens. Posteriormente, para entender mais sobre a utilização do TEvEP nas empresas, foi feita uma pesquisa qualitativa, descritiva, com aplicação de técnicas de entrevista em profundidade, pesquisa documental e bibliográfica com dados da empresa Mineração Terra Rica Calcário, situada em Almirante Tamandaré/PR.

Conforme Yin (2015), pode-se dizer que o estudo de caso possui três fases: a. a escolha do referencial teórico, tendo sido escolhido o tema sobre o método TEvEP; b. a escolha do caso e os protocolos para as coletas de dados, optando-se por estudar a ferramenta aplicada na empresa Terra Rica Calcário e seus impactos na administração e comunicação organizacional, por meio de pesquisa bibliográfica; c. a análise dos dados com interpretação dos resultados (YIN, 2015).

Foi realizada uma triangulação de dados com o estudo promovido por Sellos et al. (2014), que realizaram uma entrevista semiestruturada face a face com profissionais da área administrativa da empresa, colhendo importantes depoimentos de colaboradores que utilizam o método em seu dia a dia. Também realizaram uma pesquisa com grupo focal com a participação de colaboradores da média gerência e operação da organização, além de pesquisar documentos sobre a história da empresa, como forma de entender este fluxo de informação dentro da equipe de trabalho.

Para Caplan (1990), os grupos focados são compostos por equipes de pessoas reunidas para avaliar opiniões ou identificar dificuldades. São formados por poucos indivíduos, pois, conforme Johnson (1994), espera-se maior diversidade e profundidade nas respostas se realizado desta forma e com esta técnica.

A aproximação do autor da metodologia contribui muito para uma percepção correta do nascedouro de uma nova metodologia na academia, que foca em descomplicar o planejamento de gestão de projetos, mostrando que é possível aplicá-la em toda a cadeia de colaboradores, tanto no nível estratégico, quanto no gerencial e operacional. Para isso, uma linguagem única é funda-

mental para facilitar a compreensão de todos os *stakeholders*, contribuindo para a comunicação e o entendimento do projeto a ser executado.

5 A EMPRESA TERRA RICA CALCÁRIO

A Terra Rica Calcário é uma empresa localizada em Almirante Tamandaré/PR, fundada em 1973 por alguns empresários que se desligaram do ramo de transporte coletivo na cidade de Curitiba/PR. Em 1991, a holding Jamari S/A Participações foi criada para gerenciar a estrutura que vinha crescendo, inclusive com atividades de reflorestamento, pecuária, desenvolvimento de softwares e supermercados.

Após o encerramento de diversas firmas ao longo dos anos, permaneceram na estrutura a Terra Rica Calcário, uma empresa de mineração com foco na extração de calcário para a correção do solo na agricultura e extração de minérios para construção civil, e a Comercial Jamari, que possui alguns imóveis alugados comercialmente.

A empresa possui duas usinas de beneficiamento no município, que estão preparadas para receber até 3.500 toneladas de calcário ao dia, destinadas à produção de calcário agrícola e pedra para a fabricação da cal. Sua produção de calcário agrícola é comercializada no Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul e também no Paraguai. Possui ainda uma parceria com a América Latina Logística, o que resulta na melhor estrutura no sul do Brasil para atender pedidos de calcário por meio de ferrovia. Possui também balança ferroviária eletrônica e um barracão com capacidade de armazenagem de 15 mil toneladas de calcário a granel.

A Terra Rica possui 121 funcionários em seu quadro de pessoal, contando com 17 líderes de áreas, considerados como média gerência. Quanto à formação dos colaboradores 47% possuem ensino fundamental, 46% ensino médio e apenas 7% concluíram ensino superior (SELLOS et al., 2014).

O método TEvEP foi implementado na empresa Terra Rica, em 2011, com o objetivo de

estruturar alguns projetos. O desafio era buscar internalizar a ferramenta para sua aplicação no dia a dia, como um modelo de negócios, consolidando uma gestão por projetos na organização. Para entender sobre esta implementação, Sellos et al. (2014) fizeram um estudo de caso que serviu como base deste trabalho, evidenciando a aplicabilidade da presente metodologia.

A implementação do TEvEP teve início com o diagnóstico, elaborado por todos os funcionários, dos desconfortos nas áreas, tendo sido levantadas mais de 600 oportunidades de melhoria. Elegeram-se, então, 30 desconfortos, após a classificação das relevâncias e suas complexidades, para que fossem transformados em projetos com o objetivo de minimizar os problemas. Os colaboradores receberam a capacitação necessária, sendo criado um Escritório de Projetos na empresa para o suporte e gerenciamento dos projetos, elaborados pelos próprios colaboradores (SELLOS et al., 2014).

Com o objetivo de buscar informações sobre o contexto e a percepção dos funcionários quanto ao método TEvEP implementado na Terra Rica, foi aplicada pesquisa presencial nos estudos de Sellos et al. (2014), com o preenchimento de formulário estruturado pelos colaboradores. Questionários foram aplicados em uma sala com o agrupamento de alguns colaboradores e foi feita a aplicação também nas áreas.

Foram respondidos 29 formulários, participando 85% dos funcionários que trabalham no turno da tarde. Integraram a amostra 28% do sexo feminino e 72% do sexo masculino. Do total, 55% possuem mais de três anos de empresa; 35% trabalham na Terra Rica, no período de 1 a 3 anos, e 10% ingressaram nas atividades há menos de um ano. Desses, 69% ocupam cargo operacional e 31% fazem parte da média gerência. Dos que ocupam cargo de liderança, 22% possuem ensino fundamental, 22% ensino médio, 44% possuem ensino superior em andamento ou completo e 11% com pós-graduação (SELLOS et al., 2014)

Pode-se perceber, conforme tabela 4, que o entendimento dos colaboradores da Terra Rica Calcário, em relação a conceitos de me-

todologias de gestão de projetos e ferramentas de administração, está muito mais claro quando ele está presente na metodologia TEvEP. A mé-

dia de entendimento dos conceitos do TEvEP é de 80%, contra apenas 31% de outras metodologias e ferramentas de gestão.

Tabela 4 - Entendimento dos colaboradores sobre conceitos de metodologias

| Métodos | Conceitos | Conheço e uso | Conheço, mas não uso | Não conheço |
|---------------|------------------|---------------|----------------------|-------------|
| TEvEP | Nós Aprendemos | 92% | 4% | 4% |
| | TEvEP | 90% | 10% | 0% |
| | Combine-se | 81% | 11% | 8% |
| | Flor | 67% | 4% | 29% |
| | RUT | 59% | 19% | 22% |
| | Estrela | 59% | 10% | 31% |
| | Macrofluxo | 19% | 36% | 45% |
| | Média | 67% | 13% | 20% |
| Outros | Indicador | 46% | 38% | 16% |
| | Feedback | 26% | 26% | 48% |
| | Mapa Estratégico | 16% | 24% | 60% |
| | Ishikawa | 4% | 8% | 88% |
| | 5W2H | 0% | 12% | 88% |
| | SWOT | 0% | 12% | 88% |
| | BSC | 0% | 5% | 95% |
| | Média | 13% | 18% | 69% |

Fonte: (SELLOS et al., 2014).

Ao colocar os símbolos utilizados do TEvEP dentro da organização à frente dos colaboradores, 86% afirmam conhecê-los e identificaram corretamente, contra 14% que não souberam

responder ou responderam de modo incorreto.

As percepções acerca dos colaboradores sobre o TEvEP também devem ser analisadas conforme tabela 5 a seguir:

Tabela 5 - Percepções sobre o TEvEP

| Afirmações sobre o TEvEP | Concordo Totalmente | Concordo | Discordo | Discordo Totalmente |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|
| Eu consigo expor melhor as minhas ideias | 59% | 37% | 4% | 0% |
| Sei onde a empresa quer chegar | 54% | 42% | 4% | 0% |
| Comunico melhor com os meus colegas | 50% | 46% | 4% | 0% |
| Eu consigo trabalhar melhor | 46% | 50% | 4% | 0% |
| Melhorei a minha vida pessoal | 44% | 48% | 7% | 0% |
| O meu tempo rende mais | 42% | 50% | 8% | 0% |
| Compreendo melhor a empresa | 41% | 55% | 3% | 0% |
| Eu sei o porquê de estar fazendo cada coisa | 33% | 63% | 4% | 0% |
| Dou mais ideias para a empresa | 33% | 63% | 4% | 0% |
| O meu chefe sabe do que preciso | 32% | 57% | 11% | 0% |
| Trabalho mais em menos tempo | 30% | 67% | 4% | 0% |
| Sei o que devo fazer primeiro | 28% | 68% | 4% | 0% |
| Todas as atividades que faço são eventos | 28% | 60% | 12% | 0% |

Fonte: (SELLOS et al., 2014).

Nota-se que todas as afirmações sobre o TEvEP obtiveram alto grau de concordância, apresentando como uma ferramenta que já está enraizada na cultura da organização, contribuindo para a melhoria da comunicação dentro da empresa. Todos tiveram 88% ou mais de concordância. Vale ressaltar que o item mais bem avaliado foi o correspondente à exposição das ideias dos colaboradores para seus pares e superiores.

A percepção geral sobre o TEvEP, conforme pesquisa realizada, é que 94% dos colaboradores pesquisados possuem uma percepção positiva sobre a ferramenta. Este indicador é importante para validar a aplicação do método nas organizações (SELLOS et al., 2014).

Com a metodologia, foi possível o de-

envolvimento de projetos por todos da organização, gerando economia significativa nos processos (SELLOS et al., 2014). Foi observado que, com a implementação do TEvEP, houve aumento no interesse dos funcionários, que passaram a se organizar para formar equipes, trabalhando projetos em parceria com a Direção da empresa. A provocação “se você tem uma ideia, faz um TEvEP”, passou a ser um pensamento coletivo.

A pesquisa exploratória qualitativa teve como objetivo buscar a percepção e o senso comum quanto à ferramenta, além de esclarecer a dúvida gerada sobre o real conhecimento do TEvEP. Os resultados apresentados estão dispostos na tabela 06.

Tabela 6 - Percepções sobre os benefícios da metodologia TEvEP

| PONTOS POSITIVOS | PONTOS NEGATIVOS |
|--|--|
| Melhoria do clima organizacional | Dificuldade no preenchimento do formulário do TEvEP. |
| Maior colaboração e participação em prol do objetivo comum. | |
| Aumento do comprometimento quanto ao cumprimento dos prazos e acordos. | |
| Maior integração das equipes. | |
| "O TEvEP nivelou o peão e o engenheiro". | |
| "O TEvEP trouxe a oportunidade para as pessoas fazerem os projetos, para trazer os desconfortos, propondo as soluções para levar à Diretoria. Antes, não havia esta comunicação". | |
| "Houve mais integração do pessoal, de um tentar ajudar o outro naquilo que é possível. A comunicação com o TEvEP começou a acontecer entre as áreas". | |
| "Hoje pessoas simples dão palpite na maneira de se fazer para se fazer melhor. Estão aprendendo a pensar". | |
| "Eu sou uma pessoa que dificilmente entendo. Eu antes só fazia e hoje enxergo diferente. As palavras para mim são difíceis, mas eu colabo com muitas ideias, a partir do que eu vejo enquanto eu trabalho. Já tive projetos premiados e eu converso com o Escritório de Projetos". | |
| O pessoa de cima começou a andar no nosso chão, olhando a nossa área de serviço, que é a empresa deles mesmos. Nós fomos valorizados em certas partes". | |

Fonte: (SELLOS et al., 2014).

Pode-se perceber que a ferramenta possui grande aderência junto a seus colaboradores, seja por meio da pesquisa quantitativa, seja por grupo focado. A percepção de melhoria de relacionamento interno e a proximidade entre líderes e comandados demonstram que a metodologia foi bem implementada na Terra Rica Calcário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia TEvEP apresenta-se como uma abordagem prática que busca contornar o problema da maioria das metodologias de gestão de projetos: a difícil comunicação e o entendimento de todos os envolvidos do projeto. Por mais que o gestor de projetos tenha total ciência do andamento dele e de como planejar sua execução, quando o colaborador domina a técnica de pensar o projeto, o andamento dos trabalhos é realizado com muito mais maestria.

Quando se discute escopo, risco de um grande evento, está-se no todo. Quando se passa para o colaborador a missão de instalar a porta, o risco de sua instalação, o uso da furadeira e o risco da obra não vão juntos. No TEvEP, eles vão juntos. Ele é fractal. (informação verbal) (SHANA, 2016).

Percebe-se, ainda, que as boas práticas sugeridas pelo PMBOK, em cada situação e complexidade do projeto, são e devem ser adaptadas, e, em relação ao que propõe o TEvEP, adotam-se as fases e técnicas sempre da mesma forma e, principalmente, por um meio simples e intuitivo.

Por outro lado, quando se abordam metodologias como PRINCE2 e as outras na mesma linha de aplicação, essas são vistas como burocráticas e com participações isoladas ou pontuais das partes interessadas. Assim, pelas percepções dos resultados do estudo de caso, ressalta-se, de forma diferente e antagônica, a impressão de uma metodologia muito fechada.

Este artigo cumpre seu objetivo de apresentar uma possibilidade de metodologia de gestão de projetos que se baseia em linguagens mais simples, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos nas empresas a partir da

participação de todos os envolvidos no processo de forma lúdica, conforme avaliado durante sua aplicação em uma empresa de grande porte.

Apesar de suas possíveis limitações quanto ao detalhamento mais estruturado para aplicações em projetos de grande complexidade, sugerindo um estudo futuro mais aprofundado, esta limitação não deve ser vista como impeditiva para estes casos e, sim, uma ressalva para se ter atenção ao desenvolver este tipo de projeto utilizando o TEvEP, pois será necessária uma maior maestria na condução da linha de raciocínio.

A conclusão que este artigo atinge é a de que o TEvEP apresenta características de uma metodologia de gestão de projetos de fácil implementação para todos os envolvidos no projeto. Após análise de sua aplicabilidade em uma grande empresa e da entrevista semi-estruturada com o autor da metodologia, entende-se que o TEvEP se propõe a ser simples do começo ao fim.

TEvEP: THE BRAZILIAN METHODOLOGY FOR PROJECT MANAGEMENT APPLIED TO A MINING COMPANY IN PARANÁ

ABSTRACT

There is a gap to be filled by the methods of project management so as to facilitate its applicability. This article presents TEvEP as a methodology for project management that can circumvent this gap, aiming at contributing to the development of projects in companies from the participation of all those involved in a simple and ludic manner, providing for a unique language within the company, ensuring that communication among all is strengthened and that results are more easily reached. A face-to-face semi structured interview was undertaken with the author of the methodology, triangulating secondary data. The conclusion this article reaches is that, when designing a project, one must see before acting. It is necessary to think before executing. It is noticeable how easily the team understands the method and executes the projects. It must be simple from beginning to end, as proposed by TEvEP.

Keywords: Project management. Methodology. TEvEP. Planning. Time management.

TEvEP: LA METODOLOGÍA BRASILEÑA DE GESTIÓN DE PROYECTOS APLICADA EN UNA EMPRESA DE EXPLOTACIÓN MINERA EN PARANÁ

RESUMEN

Existe una omisión a ser suplida por los métodos de gestión de proyectos de forma a facilitar su aplicabilidad. Este artículo presenta el TEvEP como metodología de gestión de proyectos que logra contornar esta laguna, para contribuir al desarrollo de proyectos en las empresas a partir de la participación de todas las personas envueltas de forma lúdica y sencilla, proporcionando un lenguaje único dentro de la empresa, lo que hace con que la comunicación entre todos sea fortalecida y que los resultados sean más fácilmente alcanzados. Se realizó una entrevista semiestructurada frente a frente con el autor de la metodología, triangulando datos secundarios. La conclusión atingida por este artículo es que, al pensar en un proyecto, una debe ver antes de actuar. Es necesario pensar antes de ejecutar. Es perceptible la facilidad con que el equipo entiende el método y ejecuta los proyectos. Debe ser simple del inicio al fin, como propone el TEvEP.

Palabras-clave: Gestión de proyectos. Metodología. TEvEP. Planeamiento. Gestión del tiempo.

TEvEP: LA METHODOLOGIE BRESILIENNE DE GESTION DE PROJETS APPLIQUEE DANS UNE ENTREPRISE DE MINERACION AU PARANA

RESUME

Il y a une lacune à combler par les méthodes de gestion de projets pour faciliter leur applicabilité. Cet article présente le TEvEP comme méthodologie de gestion de projets qui parvient à surpasser cette omission, en faisant que la communication entre tous soit renforcée et que les résultats soient plus facilement atteints. Un entretien semiestructuré en face à face avec l'auteur de la méthodologie a été réalisé, triangulant des données secondaires. La conclusion à laquelle arrive l'article est que, quand on pense à un projet, il faut voir avant d'agir. Il faut penser avant d'exécuter. Il est perceptible la facilité avec laquelle l'équipe comprend la méthode et exécute les projets. Ce doit être simple du début à la fin, comme le propose le TEvEP.

Mots-clés: Gestion de projets. Méthodologie. TevEP. Planification. Gestion du temps.

- 1 Artigo científico originalmente apresentado no Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (V SINGEP - 2016), quando da fase de construção antes da versão final aqui submetida neste periódico.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM Body of Knowledge**. Buckinghamshire: APM, 2006.

BESNER, Claude; HOBBS, Brian. The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. **Project management journal**, v. 37, n. 3, p. 37, 2006.

CAPLAN, Stanley. Using focus group methodology for ergonomic design. **Ergonomics**, v.

33, n. 5, p. 527-533, 1990.

CHIN, Gary. **Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements**. [S.l.]: AMACOM, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

DINSMORE, C.; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de "Preparação para Certificação PMP®-Project Management Professional"**. Rio de Janeiro. QualityMark, 2003.

GHOSH, Sam et al. Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. **PM World Today**, v. 14, n. 1, p. 1-77, 2012.

HOMOSAPIENS - Escola de Planejamento. **TEvEP: um método simples de planejar e executar**. [S.l.]: Editora HomoSapiens, 2016.

HUDSON, K.; MOUSSA, N. The skills of an information technology project manager—do project management competency standards have what it takes?. **Annual Publication of International Project Management Association**, v. 28, 2006.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION - IPMA. **ICB-IPMA competence baseline version 3.0**. Nijkerk: International Project Management Association, 2006.

JOHNSON, D. Focus groups. In: ZWEIZIG, D. et al. **Tell it!** Evaluation sourcebook & training manual. Madison: SLIS, 1994.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Os princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

LAGO, Decio; MINGOSSI, Rubens Apareci-

do. Gerenciamento de projetos segundo as normas preconizadas pelo PMI®-Um. **Revista de Ciências Exatas e Tecnologia**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 38-52, 2007.

MARTINS, Vergilio Antonio. **Conceitos de outsourcing aplicados à operação de escritório de gerenciamento de projetos**. 2007. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OGC - Office Of Government Commerce. **PRINCE2 (1996): projects in controlled environments**. Londres: OGC, 1996.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 178-206, 2012.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)**. 6. ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

SEGISMUNDO, André; CARVALHO, M. M. Maturidade em gestão de projetos: análise comparativa em 3 unidades de negócio do setor automobilístico. In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006. p. 9-11.

SELLOS, Laís Oliveira Tissot et al. **Análise da metodologia TEvEP como plataforma de comunicação da administração estratégica: um estudo de caso aplicado na empresa Terra Rica Calcário, sede em Almirante Tamandaré - PR**. Estudo de Caso. Belo Horizonte: Centro Universitário UMA, 2014.

SHANA, Eduardo. A gestão de projetos ao alcance de todos: uma metodologia nacional. **Revista Mundo Project Management**, Curitiba, v. 8, n. 48, p. 20-24, 2011.

SHANA, Eduardo. Entrevista concedida a To-

bias Kfoury. Rio Acima/MG, 6 jul. 2016.

WIDEMAN, R. Max. **Comparing PRINCE2® with PMBoK®**. Canada: AEW Services, Vancouver, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p241-258.2017

ARTIGOS

EMPREENDEDORISMO E *EFFECTUATION*: UM ESTUDO SOBRE OS EMPREENDEDORES DE SUCESSO NO SETOR DO COMÉRCIO DE FOZ DO IGUAÇU

RESUMO

Com a temática empreendedorismo, este trabalho introduz a teoria do *effectuation* de Saras D. Sarasvathy, que se apresenta como uma alternativa aos modelos tradicionais de criação de negócios baseados em previsões de mercado, utilizando como ferramentas a experiência do empreendedor, sua rede de contatos e do processo de tomada de decisão em face das incertezas. Com o objetivo de descobrir evidências da utilização da lógica do *effectuation* pelos empreendedores de sucesso do setor do comércio de Foz do Iguaçu, este trabalho teve como metodologia a pesquisa bibliográfica e as entrevistas semiestruturadas com os fundadores de três empresas iguaçuenses: Eletromil, Empório Pomare e Districal. Os dados levantados foram analisados por meio da análise de conteúdo, o que possibilitou compreender quais empreendedores utilizaram os conceitos da teoria em estudo para criar suas empresas. Descobriu-se que existem evidências do uso da lógica do *effectuation* pelos empreendedores de sucesso do setor de comércio de Foz do Iguaçu, sobretudo no que diz respeito à identificação de meios e à criação de possibilidades por meio de estratégias que não consideravam previsões, na demonstração da capacidade para criar, reconhecer e descobrir oportunidades, contudo, principalmente, em suas atitudes de transformar as contingências em oportunidades valiosas e lucrativas. Além disso, identificou-se, em alguns casos, a lógica *effectual* ocorrendo, simultaneamente, a lógica causal.

Emerson Diego Zotti
emersonzotti@gmail.com
Graduado em Administração
pelo Centro Universitário
Dinâmica das Cataratas (UDC).

Giuliano Derrosso
gderrosso@yahoo.com.br
Doutorando em Sociedade,
cultura e fronteiras pela
Universidade Estadual do
Oeste do Paraná (UNIOESTE).
Professor do Centro
Universitário Dinâmica das
Cataratas (UDC).

Palavras-chave: Empreendedorismo. *Effectuation*. Desenvolvimento de negócios.

1 INTRODUÇÃO

A criação e o desenvolvimento de novos mercados e novas organizações tem sido campo de estudo de uma vertente de estudiosos, como Saras D. Sarasvathy, Professora da Darden Graduate School of Business da Universidade de Virgínia nos Estados Unidos, que é a coautora do livro “*Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*” de 2008.

Sarasvathy estudou empresas norte-americanas, como a indústria hoteleira, com o propósito de compreender como os empresários criavam empreendimentos duradouros, lucrativos e de sucesso, tomando decisões em meio às incertezas da existência de mercado para seus negócios. Em seus estudos, Sarasvathy identificou que os empreendedores experientes não tomavam decisões baseados na lógica preditiva, não utilizavam pesquisas e planos, característica de um raciocínio causal. No entanto, observou que eles imaginavam diversas possibilidades para seus negócios, criando metas e objetivos com o que iam descobrindo por meio da própria experiência, das parcerias estabelecidas e da consciência dos riscos envolvidos na alocação de recursos. A essa análise ela chamou de lógica *effectual*, que, segundo a autora, é um processo pertencente ao indivíduo e não à empresa, e que fornece uma linha de raciocínio destoante dos processos causais, pautado na identidade do indivíduo: quem é, o que sabe e quem conhece. Seus estudos foram a base para a Teoria do *Effectuation*, a qual o presente trabalho estudou.

Sendo assim, este trabalho visou identificar evidências da utilização da lógica do *effectuation* pelos empreendedores de sucesso do setor de comércio de Foz do Iguaçu na criação de suas empresas, tendo como objetivos específicos:

- a) identificar quem são os empreendedores de sucesso do setor de comércio de Foz do Iguaçu;
- b) constatar como os empreendedores de sucesso selecionaram as parcerias essenciais para o desenvolvimento do negócio e;
- c) definir o processo de tomada de decisão, os riscos assumidos e a seleção das oportunidades pelos empreendedores de sucesso no início da empresa.

Em face da crescente difusão do termo empreendedorismo e o surgimento mais significativo da figura do empreendedor no Brasil, principalmente devido aos incentivos gover-

namentais para a formalização do trabalho, a exemplo da Lei do Microempreendedor Individual (MEI), este artigo se consolida como fonte de informação sobre empreendedorismo, uma vez que estudos sobre essa temática são escassos; além disso, contribui para o entendimento e a difusão desta nova lógica empreendedora para o desenvolvimento de negócios, reforçando as pesquisas já existentes sobre *effectuation*, e tornando-se ponto de partida para futuros estudos e aplicações desta teoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é dividida em duas partes: a primeira como referência às principais correntes de estudos sobre empreendedorismo, conceituando e caracterizando tal fenômeno, e a segunda, o fenômeno do empreendedorismo sob a ótica da Teoria do *Effectuation*, conceituando a teoria, explicando seus pilares e contrastando com o modelo causal.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Shane e Venkataraman (2000), o termo empreendedor é oriundo da palavra francesa *entrepreneur*, utilizado pela primeira vez por Richar Cantillon, um economista, em 1725, que dizia que o empreendedor é aquele que assume risco. Contudo, algumas referências sobre os termos empreendedorismo e empreendedor são de Schumpeter (1934) que, em economia, apesar de bem aceitas e bastante utilizadas, não são as únicas, determinou o empreendedor como o provocador das mudanças econômicas, destacando-o como responsável por inovar e criar novos produtos, bem como responsável pelo crescimento econômico. Sendo assim, na visão do autor, a ação empreendedora é a que provoca mudanças econômicas, valiosas e necessárias, pois é responsável pela renovação do capitalismo por meio da destruição criativa.

Para autores como Shane e Venkataraman (2000), empreendedorismo diz respeito à descoberta e à exploração de oportunidades

rentáveis. É um campo que examina o que, quem e como as oportunidades empreendedoras são criadas, avaliadas e exploradas; enquanto Baron e Shane (2011, p. 6) consideram o empreendedorismo como sendo “uma área de estudo de negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem.”

O empreendedor é um indivíduo dotado de sensibilidade para os negócios, possui conhecimento financeiro e é capaz de identificar e aproveitar oportunidades (CHIAVENATO, 2015). Segundo o mesmo autor, a criatividade, a energia, a imaginação e perseverança do empreendedor são aspectos que, combinados adequadamente, habilitam-no a transformar uma ideia simples em algo que produza resultados concretos e bem-sucedidos no mercado.

Dornelas (2016, p. 23) caracteriza os empreendedores como visionários, indivíduos que fazem a diferença e transformam ideias abstratas em algo concreto; sabem tomar decisões, não se sentindo inseguros com isso, sabem explorar ao máximo as oportunidades, possuem determinação e são dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, assumem riscos calculados, planejam cuidadosamente cada passo de seu negócio e criam valor para a sociedade por meio de seu conhecimento e capital intelectual.

2.1.1 O Processo Empreendedor

Para Baron (2004 apud VIEIRA; BRITO, 2014), o que difere os empreendedores de não empreendedores é a capacidade de reconhecimento de oportunidades, sendo esta capacidade a principal característica do processo empreendedor. Para Dornelas (2016, p. 29), empreender envolve criar algo novo e de valor, cujo processo exige devoção, comprometimento, esforço e ousadia, apesar de falhas e erros.

A decisão de se tornar um empreendedor pode ocorrer por acaso, contudo fatores externos, ambientais e sociais, habilidades pessoais ou a soma de todos esses elementos influenciam o surgimento de uma nova empresa. Dornelas (2016, p. 31) diz que “o processo empreende-

dor se inicia quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.”

Para Baron e Shane (2011, p. 35-38), a ideia de um novo negócio está atribuída às oportunidades identificadas. Segundo os autores, existem três mudanças que podem ser consideradas como fontes de oportunidades e que são importantes para o processo empreendedor: (i) mudanças tecnológicas, que tornam possíveis novas formas de produzir; (ii) mudanças políticas e regulamentares, que promovem novos meios de utilizar os recursos existentes; e (iii) mudanças sociais e demográficas, que possibilitam a criação de novos produtos e serviços em consequência às mudanças nas preferências das pessoas.

Em complemento, Drucker (1985) diz que, dentro do empreendedorismo, existem três diferentes categorias de oportunidades: (i) a criação de novas informações, que surgem quando uma nova tecnologia é criada; (ii) a exploração das ineficiências do mercado; e (iii) da reação às mudanças nos custos e benefícios relativos ao uso alternativo dos recursos, como ocorre com as mudanças políticas, reguladores ou demográficas.

Outra vertente de estudo apresentada por Sarasvathy et al. (2003) introduz três visões sobre oportunidades empreendedoras, como demonstra o Quadro 1:

| QUADRO 1 - AS TRÊS VISÕES SOBRE OPORTUNIDADE | |
|--|---|
| Visão | Características |
| Processo de Alocação | Reserva de recursos de forma que os fins sejam alcançados; Uso do processo dedutivo para reconhecer oportunidades; Foco no sistema; Incerteza é gerenciada pela diversificação; Sucesso é artefato estatístico. |
| Processo de Descobrimto | Correção de erros no sistema para criar novos meios para alcançar o fim; Foco no processo; Uso do processo indutivo para reconhecer oportunidades; Incerteza é gerenciada pela experimentação; Sucesso é a perda de falhas. |
| Processo de Criação | Criação de novos meios e novos fins; Foco nas decisões; Uso do processo de abdução para reconhecer oportunidades; Incerteza é gerenciada pelo <i>effectuation</i> ; Sucesso é o consenso entre os envolvidos. |

Quadro 1 - As três visões sobre oportunidade

Fonte: adaptado de Sarasvathy et al. (2003).

Cada uma das visões é útil conforme a situação de incerteza que se apresenta. Podem ser consideradas igualmente válidas, quando se trata de oportunidade, e são dependentes do contexto em que estão sendo analisadas. São úteis sob diferentes problemas, circunstâncias e parâmetros de decisão (SARASVATHY et al., 2003, p. 158).

Baron e Shane (2011, p. 80) dizem que “empreendedores que reconhecem oportunidades não contam somente com um melhor acesso a informações, eles também são melhores em utilizar essas informações.” Segundo os autores, isso ocorre porque o conhecimento desses empreendedores é mais amplo, o que permite que interpretem e utilizem as informações obtidas de forma organizada, sendo este o mais importante elemento que possibilita a identificação de uma oportunidade.

Shane e Venkataraman (2000) expressam que a descoberta de uma oportunidade não é necessariamente uma condição para o empreendedorismo, mas sim a decisão de explorar a oportunidade, o que pode envolver a comparação do valor da oportunidade com os custos para a geração de valor. Contudo, os custos da exploração podem ser reduzidos quando o em-

preendedor se utiliza de suas experiências anteriores (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

2.2 A TEORIA DO EFFECTUATION

A Teoria do *Effectuation* de Sarasvathy (2001a) é uma alternativa lógica ao processo de tomada de decisão sob cenários de incerteza, contrastando com os modelos tradicionais que são baseados na lógica causal (SARASVATHY, 2008). Esta lógica causal, segundo Sarasvathy (2001a), em economia, não considera a tomada de decisões sobre preços, contratação de recursos humanos, de avaliação financeira de empresas, quando a empresa ainda não existe (SARASVATHY, 2001a, p. 244).

No processo do *effectuation*, segundo a autora, três elementos exercem influência sobre a incerteza knightiana, a qual declara que o futuro não pode ser conhecido (KNIGHT, 1921); a ambiguidade dos objetivos; e a isotropia, que se refere ao fato de as decisões e ações que envolvem as consequências de um futuro incerto nem sempre são claras (SARASVATHY, 2008, p. 69-70). Segundo Knight (1921), é a incerteza sobre o futuro que possibilita aos empreendedores ter lucros por meio dos dese-

quilíbrios de mercado. Para Sarasvathy (2011, p. 1), *effectuation* é a resposta para as perguntas de como os empreendedores fazem para tomar decisão e agir em meio às incertezas e uma alternativa para a criação de novas empresas.

2.2.1 Os Princípios do *Effectuation*

Segundo Sarasvathy (2011, p. 2), os empresários experientes aprenderam, da maneira mais árdua, que as melhores empresas são erguidas em situações nas quais o futuro é desconhecido. Eles moldam o futuro imprevisível e desconhecido utilizando técnicas que minimizam uso de predição. Essas técnicas são os cinco princípios introduzidos por Sarasvathy (2008).

2.2.1.1 Princípio do Pássaro-na-Mão

Sarasvathy (2008, p. 74-75) diz que a estrutura do problema entre a escolha de meios para se alcançar um objetivo *versus* desenhar efeitos possíveis utilizando os meios disponíveis é a diferença entre o processo causal e o *effectual*. Os empreendedores experientes iniciam pensando primeiramente em sua identidade (quem são), seu conhecimento (o que sabem) e sua rede de contatos (quem conhecem), e, com isso, criam possibilidades com os recursos disponíveis no momento. Esses empreendedores geralmente explicam suas ações e decisões baseando-se em sua identidade em vez de suas preferências (SARASVATHY, 2008, p. 78).

2.2.1.2 Princípio das Perdas Toleráveis

Para Sarasvathy (2011, p. 2), os empreendedores de sucesso limitam seus riscos compreendendo o que estão dispostos a perder em cada etapa na criação da empresa. As perdas toleráveis não dependem dela, mas, sim, de cada indivíduo; variam entre os empreendedores e dependem também do estágio da vida em que cada indivíduo se encontra. Conhecer a condição financeira própria é a base para calcular as perdas toleráveis, além das estimativas psico-

lógicas envolvidas em termos do pior cenário (SARASVATHY, 2008, p. 81).

Este princípio estabelece que o empreendedor eficaz, dentro dos meios de que dispõe, utiliza-se de sua criatividade para levar sua ideia de negócio ao mercado, isto geralmente implica a busca por parceiros. Estes parceiros, quando se comprometem com a criação da empresa, podem ou não utilizar o Princípio das Perdas Toleráveis para alocar recursos. Caso utilizem, investem somente o que estão dispostos a perder, assim como o empreendedor (SARASVATHY, 2008, p. 82).

Sarasvathy (2008, p. 88) comenta que os empresários experientes dominam o Princípio das Perdas Toleráveis, e que, com isso, reduzem os riscos, “focando no controle dos cenários desfavoráveis e na procura por meios de alcançar o mercado com o mínimo de desperdício de recursos como tempo, esforço e dinheiro.” Eles combinam as perdas toleráveis com uma seleção de parceiros para criar novas oportunidades.

2.2.1.3 Princípio da Colcha de Retalhos

Os empreendedores eficazes escolhem os potenciais parceiros não baseados nos empreendimentos pré-selecionados ou nos objetivos da empresa; em vez disso, eles permitem que aqueles parceiros com compromissos reais com o negócio ajudem a dar forma à empresa. A coalescência das alianças e dos compromissos das partes reduz ou elimina as incertezas por meio de uma série de interações, formando, assim, uma rede de contatos que tende a aumentar conforme mais indivíduos se comprometam com o empreendimento. Estes *stakeholders* devem ser considerados nos custos de oportunidade como eventuais parceiros do negócio, podendo ou não participar futuramente da empresa.

Este princípio, combinado com a noção do Princípio do Pássaro-na-Mão, é crucial para a lógica eficaz e possui ramificações importantes para a criação simultânea de mercados e empresas. Quando combinado com o Princípio das Perdas Toleráveis, permite que o empreen-

dedor leve sua ideia ao mercado com o mínimo de consumo de recursos de todos os envolvidos (SARASVATHY, 2008, p. 89).

2.2.1.4 Princípio da Limonada

Uma das diferenças do *effectuation* para os modelos causais está na exploração das contingências. Modelos causais quase sempre buscam evitar o inesperado para alcançar metas predeterminadas, encarando as contingências como erros. Em contraste, o *effectuation* explora as contingências, tratando eventos inesperados como oportunidades e utilizando a incerteza a favor do empreendedor (SARASVATHY, 2008, p. 89-90).

A habilidade de transformar o inesperado em um negócio valioso e lucrativo é, segundo Sarasvathy (2008, p. 90), o que se caracteriza como o cerne da experiência empresarial e o ponto central da lógica *effectual*. Para a autora, as empresas duradouras são, muitas vezes, resultado da exploração das contingências. O que se conquista como a estrutura, a cultura, a competência central e a sobrevivência são todos os resíduos dos envolvidos que se esforçam para forjar e satisfazer as aspirações particulares por meio das interações com as tecnologias, o espaço e tempo.

2.2.1.5 Princípio do O-Piloto-no-Avião

A lógica do Princípio de O-Piloto-No-Avião é utilizada nas áreas em que a ação humana é o fator principal na modelagem do futuro. Para Sarasvathy (2008, p. 91), a lógica do controle não preditivo procura colocar o piloto de volta no avião. Tanto a lógica causal quanto a lógica do *effectuation* buscam controlar o futuro; contudo, a diferença é observada no foco de cada modelo. A lógica causal foca nos aspectos previsíveis do futuro incerto, enquanto a lógica do *effectuation* foca nos aspectos controláveis do futuro imprevisível (SARASVATHY, 2008, p. 91). Para Sarasvathy (2008, p. 92), os empreendedores experientes lidam com a incerteza kinghtiana recusando-se

a acreditar em previsões e agindo com o que possuem em mãos. Principalmente quando se trata de novos mercados e novos produtos.

2.2.2 O Ciclo do *Effectuation*

O Ciclo do *Effectuation* é a representação da lógica *effectual* na criação de produtos, mercados e empresas (SARASVATHY, 2011, p. 3). Isso porque a linha de raciocínio que leva o empreendedor à tomada de decisão é iniciada com o reconhecimento de sua identidade. A partir disso, o empreendedor identificará o que poderá fazer para tornar sua ideia realidade, pensando nos objetivos e meios de expandir recursos por meio da interação com pessoas. Esta busca por interessados em interagir com o negócio é o passo para encontrar novos parceiros que se comprometam com a ideia, possibilitando novos objetivos e novos meios. Com isso, uma rede de aliados comprometidos com a criação da nova empresa começa a surgir e o ciclo continua conforme a ideia vai tomando forma e criando mercado, aproximando o produto ou serviço da fase comercialização (SARASVATHY, 2011, p. 3). A Figura 1 ilustra o Ciclo do *Effectuation*.

Para os empreendedores que utilizam a lógica do *effectuation*, as empresas e os mercados são vistos como artefatos criados pelo homem. Raramente enxergam as oportunidades como dadas ou fora de seu controle. Segundo Sarasvathy et al. (2003), na maior parte do tempo, eles trabalham para criar, bem como reconhecer e descobrir oportunidades. Além disso, não agem como se fossem os agentes da empresa ou como fornecedores que atendem à demanda. Para eles, as empresas são uma maneira de criar uma novidade valiosa para si e para o mundo, sendo os mercados mais propensos a ser criados que descobertos.

Os *stakeholders*, incluindo os clientes, tornam-se parceiros na criação da empresa. Além disso, eles não buscam evitar falhas; reconhecem-nas como parte integrante do processo empreendedor. Por consequência, aprendem a sobreviver a elas, mantendo-as pequenas e mantendo-as logo no início, acumulando sucesso

por meio do reforço contínuo. Para o *effectuation*, o sucesso ou o fracasso não são variáveis booleanas, e o sucesso e o fracasso do empreendedor não são o mesmo que o da empresa (SARASVATHY, 2008, p. 14-16).

por ela é proporcional às previsões do mercado. Na lógica do *effectuation*, o que a empresa atinge é proporcional à quantidade e à qualidade das alianças firmadas (SARASVATHY, 2006, p. 9). O *effectuation* é o inverso do modelo causal,

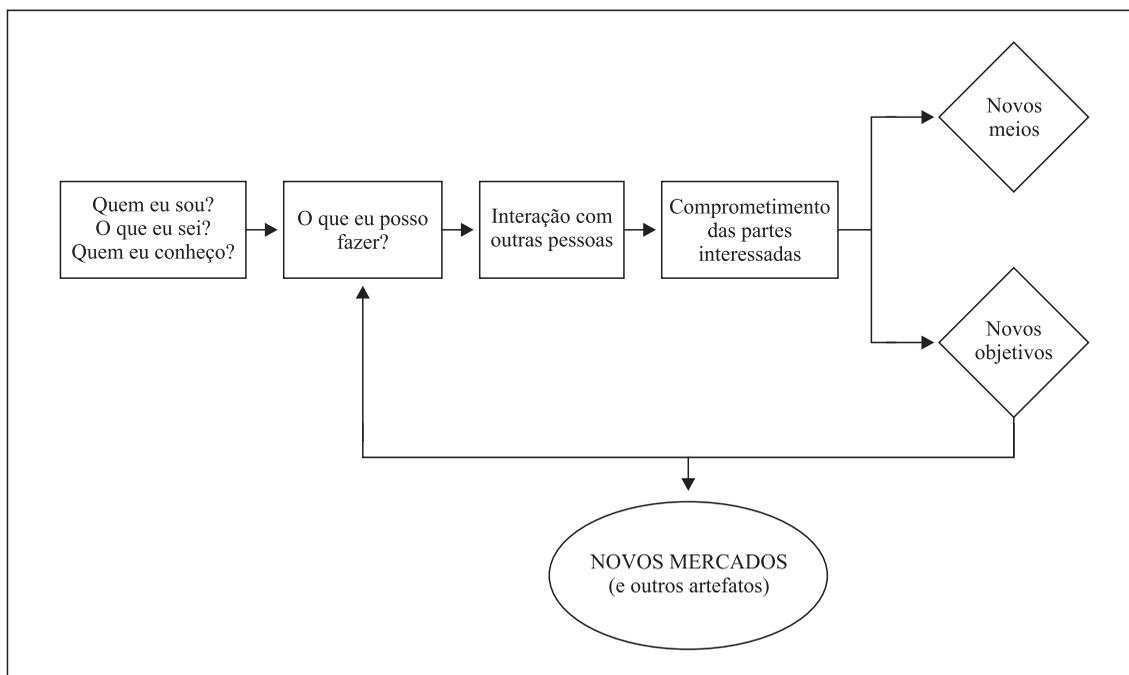


Figura 1 - Ciclo do effectuation

Fonte: adaptado de Sarasvathy (2008, p. 101, tradução do autor).

2.2.3 Processo Causal e *Effectual*

O que difere do processo causal do *effectual* é a escolha entre os meios existentes para alcançar um objetivo desejado. Contudo, tanto o processo causal quanto o *effectual* podem ocorrer simultaneamente, pois são partes integrantes do raciocínio humano (SARASVATHY, 2001a, p. 245). Os problemas causais são de decisão, úteis quando o futuro é previsível; as metas são claras, e o ambiente não depende das ações do indivíduo. Enquanto os problemas do *effectuation* são problemas de criação, utilizados quando não é possível conhecer o futuro, não existem objetivos claros, e o ambiente é conduzido pelas ações dos indivíduos (SARASVATHY, 2008, p. 73).

Quando a lógica causal é utilizada para criar uma nova empresa, o desempenho atingido

como demonstram a Figura 2 e Figura 3.

O processo causal considerado por Sarasvathy (2001a, p. 250) como aplicável quando é preciso decidir entre o melhor, o mais rápido, o mais eficiente ou o mais econômico meio para atingir um fim desejado. Torna-se excelente para a exploração de um conhecimento, tendo como base o critério de seleção das oportunidades quanto à expectativa de retorno, enquanto o processo do *effectuation* explora, eficientemente, as contingências, embora o indivíduo disponha de meios específicos e escolha o efeito por suas características pessoais e sua capacidade para descobrir e utilizar as contingências. Além disso, o meio é dinâmico e não linear.

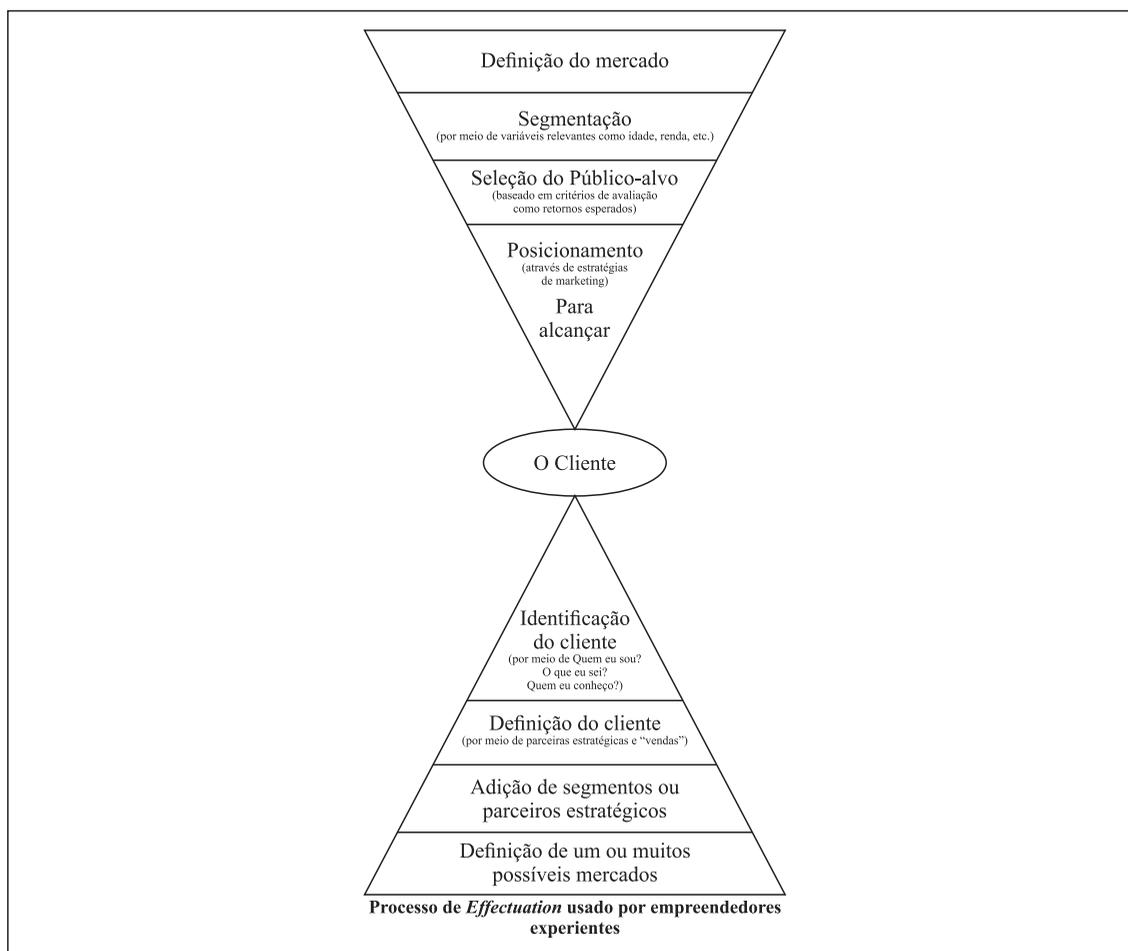


Figura 2 - Modelos de decisão: Causal e *Effectual*
 Fonte: adaptado de Sarasvathy (2001b, p. 3, tradução do autor).

Uma decisão baseada na lógica do *effectuation*, segundo Sarasvathy (2001a, p. 249-251), envolve um dado conjunto de meios, um conjunto de efeitos ou possíveis operacionalizações das aspirações, restrições sobre possíveis efeitos e critérios de seleção entre eles.

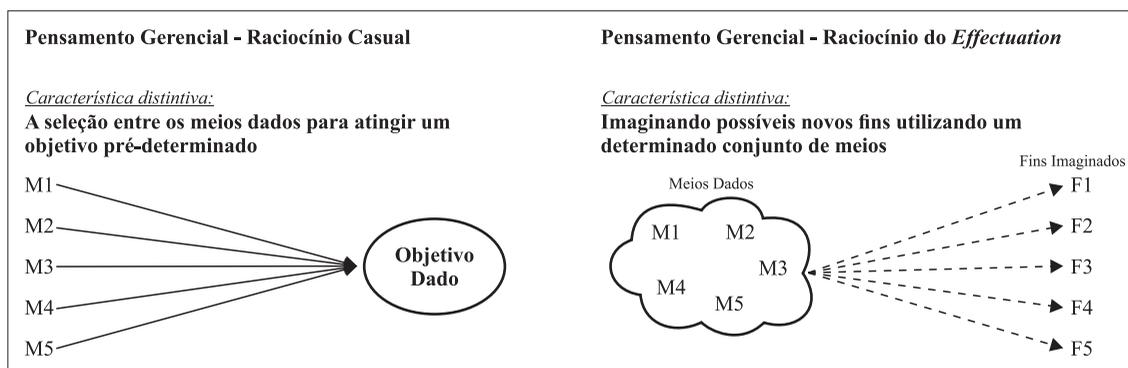


Figura 3 - Diferenciação do raciocínio causal e do raciocínio do *effectuation*
 Fonte: adaptado de Sarasvathy (2001b, p. 3, tradução do autor).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem como abordagem a pesquisa qualitativa, pois a variedade de estudos empíricos, os quais, por meio de estudos de caso, experiências pessoais, história de vida, entrevistas, observações e interações, possibilitam descrever a rotina, os momentos problemáticos e seu significado na vida dos indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 1998, p. 3). Além disso, admitem diferentes alegações do conhecimento, métodos para coleta de dados e suas análises, o que possibilita enxergar os fenômenos holisticamente (CRESWELL, 2010, p. 187).

Quanto aos métodos de pesquisa, os mais adequados foram a pesquisa descritiva, o método dedutivo e o estudo em campo. A pesquisa descritiva permite conhecer os aspectos do comportamento humano, tanto individual quanto coletivo, tendo como foco principal o conhecimento de suas características, valores, problemas, entre outros (TRIVIÑOS, 1987, p. 111). O método dedutivo é uma argumentação que manifesta por meio de construção de estruturas lógicas, verdades particulares contidas em verdades universais (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 46), criando-se teorias com base em hipóteses alcançadas pelo processo de dedução lógica (ROESCH, 2013, p. 119). E o estudo de campo possibilita observar, de forma direta, as atividades do indivíduo ou do grupo (GIL, 2002, p. 53).

Os dados foram coletados por meio da pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2002, p. 129) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, bem como referências publicadas em livros, artigos, dissertações e teses (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60-61). Além disso, as entrevistas foram utilizadas para coletar informações sobre um determinado assunto diretamente com o entrevistado, buscando entender o que eles “pensam, sabem, representam, fazem e argumentam” (SEVERINO, 2013, p. 124). Entre os três tipos de entrevista (estruturada, não estruturada e painel), a

mais propícia foi a entrevista não estruturada focalizada (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 199), que, baseada em um roteiro, proporcionava liberdade ao pesquisador para questionar o entrevistado conforme identificava como necessário (TRIVIÑOS, 1987; ANDER-EGG, 1978, p. 110 apud LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 199).

A observação foi feita por meio da Análise de Conteúdo que, segundo (ROESCH, 2013, p. 170), classifica os procedimentos utilizados para fazer inferências a partir dos textos elaborados, os quais são muito utilizados em pesquisas científicas. Pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que descreve as informações coletadas com procedimentos sistemáticos, e que envolve a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação de hipóteses por meio de sua leitura e a elaboração dos indicadores finais que levam à formulação da interpretação conclusiva (BARDIN, 1977). A partir das entrevistas realizadas com estes empreendedores, passa-se a fazer análises comparando com a perspectiva teórica cujo objetivo era de verificar se, no discurso do empresário, estavam presentes ou não características da teoria effectual do empreendedorismo.

As entrevistas foram analisadas por citação direta, o que possibilitou captar a emoção, os sentimentos, a experiência e as percepções básicas do entrevistado. Junto às observações feitas pelo pesquisador, permitiu-se analisar, com profundidade e detalhes, os eventos estudados, descrevendo, assim, o que aconteceu e como aconteceu com maior fidedignidade. O resultado foi a produção de texto, que apresentou as informações coletadas por meio dos instrumentos citados (ROESCH, 2013), além das interpretações dos dados que permitiram questionamentos por parte do pesquisador sobre as descrições feitas (GIL, 2002, p. 134).

3.1 SUJEITO DA PESQUISA

O critério de seleção dos sujeitos da pesquisa é baseado no julgamento pessoal do pesquisador, conforme suas habilidades e co-

nhecimentos, característica da amostragem não probabilística por julgamento (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2011, p. 311). Como critério para seleção dos empreendedores, o pesquisador respeitou os seguintes itens:

- a) **Empreendedores com empresas constituídas em Foz do Iguaçu:** as empresas deveriam estar atuantes no mercado durante a realização da pesquisa, pois não seria adequado estudar a criação de uma empresa que tenha finalizado suas operações, o que viria a conflitar com a definição de sucesso utilizada neste trabalho, definida mais adiante. Foz do Iguaçu é uma cidade do interior do estado do Paraná, com 230.000 habitantes e que tem sua economia baseada em serviços, principalmente relacionados ao turismo.
- b) **Empreendedores que atuem no setor do comércio:** este é um dos setores com o maior número de empresários no Brasil (SEBRAE, 2015); somente no Paraná, representa 24% dos donos do próprio negócio (SEBRAE, 2013a). Por isso, como critério para seleção de empreendedores, foi definido o setor de comércio, devido à sua representatividade na economia. Além disso, no Brasil, segundo o SEBRAE (2013b), das empresas nascidas em 2007, a taxa de sobrevivência das empresas do setor do comércio é de 77,7%.

Ao selecionar os empreendedores de sucesso, não foram considerados como critérios de sucesso dados e informações obtidas por análises financeiras, uma vez que, muitas empresas relutam em passar tais informações, e devido ao tempo de execução do estudo, que não permitiria essas análises, o pesquisador definiu como critério de sucesso as empresas que estão ativas no mercado local há pelo menos 10 anos. Considerando que, no Brasil, segundo

matéria publicada na Folha de São Paulo em 2015, (BOAS, 2015) metade das empresas fecham as portas após quatro anos. E por não entrarem nas estatísticas do SEBRAE e do IBGE sobre taxa de mortalidade de empresas, aquelas com mais de 10 anos de atuação podem ser consideradas de sucesso.

4 ANÁLISE DA PESQUISA

Foram entrevistados os fundadores das empresas Eletromil, Pomare Empório e Districall. A análise realizada contemplou pontos em comum para ambos os raciocínios, o causal e o *effectual*, analisando o surgimento do negócio, os riscos assumidos pelos empreendedores, as parcerias estabelecidas e a resposta às contingências, tópicos que correspondem também aos cinco princípios da teoria estudada. Por meio da análise desses tópicos, é possível compreender o processo de tomada de decisão e da criação da empresa, inferindo conforme os objetivos do artigo.

4.1 ELETROMIL

O primeiro empreendedor entrevistado foi Ariel Boldrini, do grupo Eletromil, composto pelas empresas Boldrini Engenharia, Eletromil e Fozmil. Com 110 funcionários, o grupo atua no mercado de construção de redes de distribuição de energia, tendo como principal cliente a Companhia Paranaense de Energia - Copel, e no comércio de materiais elétricos com a Eletromil e Fozmil. A empresa foi fundada em 1996 pelo pai de Ariel, Ademir Boldrini.

No começo do negócio, Ademir tinha como recursos o conhecimento, a experiência de anos trabalhando no ramo de distribuição elétrica, o espaço em sua casa e um veículo de pequeno porte. A ideia de abrir um negócio, segundo Ariel “foi quando a COPEL falou para ele ‘Monta a empresa aí’.” (BOLDRINI, 2016). O capital para abrir a empresa era próprio e de um amigo de Ademir, segundo Ariel “Ele tinha uma parte de recursos próprios, e a outra parte ele pediu emprestado para um amigo dele.” (BOLDRINI, 2016).

A empresa sempre investiu o que podia. O grande investimento, como compra de maquinário, era feito somente após a assinatura do contrato com o cliente. Segundo Ariel conta na entrevista, “Todo investimento de maquinário sempre está atrelado a um contrato”, “Nunca foi comprado nada por estimativa de mercado” e “Sempre por caixa próprio. A empresa ela não pega empréstimo.” (BOLDRINI, 2016). Suas falas remontam o cuidado que a empresa tem para realizar despesas, o que demonstra consciência do que podem investir e até que ponto. Aqueles que estão à frente da empresa estimam investir somente o que estão dispostos para atender à demanda do mercado.

Hoje a empresa atua com empreendimentos pré-selecionados, como os contratos com a Copel, o que não é caracterizado como parte integrante do raciocínio effectual, uma vez que a teoria diz que as parcerias ajudam a moldar o negócio e o empreendimento.

Quanto à reação às contingências, é possível analisar exemplos como a reação dos empresários à alta tributação que sofriram, o que os levou a criar um grupo econômico. Segundo Ariel, o faturamento de uma empresa a coloca em um patamar elevado de tributação, e, por

os empresários participarem de licitações públicas, eles precisam garantir o melhor preço, por isso criam outras empresas. “Empresa de Pequeno Porte tem vantagem de 10% em cima da de grande porte. Então, obras de até x valor, o grupo Eletromil só participa com a Fozmil, que ela é EPP.” (BOLDRINI, 2016).

Sobre o futuro da empresa, Ariel fez comentários demonstrando interesse em atuar no mercado do Paraguai. Além disso, a empresa objetiva diminuir suas operações como forma de cortar gastos “[...] a intenção é diminuir bastante” e ainda “A gente chegou no momento em que a gente vai matar cerca de 15% dela até o final desse ano.” (BOLDRINI, 2016). Outro detalhe sobre a reação da empresa às contingências é caracterizado pela frase de Ariel sobre ações trabalhistas: “A gente não deixa trabalhistas crescerem. O cara entrou com uma ação, a gente chega lá e a gente já negocia para encerrar ela”, (BOLDRINI, 2016), como sendo uma medida para manter o negócio da família lucrativo e valioso. Esse comportamento demonstra que, apesar de o futuro ser incerto, agem com as ferramentas que possuem em mão para controlar seu negócio e manter-se atuante.

| QUADRO 2 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DA ELETROMIL |
|--|
| PRINCÍPIO PÁSSARO-NA-MÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiência no ramo; • O espaço em casa e a pampa que possuía para operar. |
| PRINCÍPIO PERDAS TOLERÁVEIS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos eram feitos somente após a assinatura dos contratos, não por estimativa de mercado; • Consciência do que podem investir e até que ponto; • Estimativas de investimento estão atreladas ao atendimento à demanda do mercado. |
| PRINCÍPIO COLCHA DE RETALHOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial foi do capital próprio e com um amigo; • A empresa atua com empreendimentos pré-selecionados. |
| PRINCÍPIO LIMONADA |
| <ul style="list-style-type: none"> • A Copel forçou a empresa a crescer para atender à região de Cascavel, sob a ameaça de rescindir contratos, por isso investiram no crescimento da empresa; • O desejo de enxugar a empresa para reduzir custos é evidente, por isso não encararam como oportunidade essa exigência do cliente, mas, para manterem-se ativos, acataram. |
| PRINCÍPIO O-PILOTO-NO-AVIÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • A opção por enxugar a estrutura e a folha de pagamento da empresa, apesar de que o futuro da Eletromil é previsível, devido aos contratos já assinados com a Copel. |

Quadro 2 - Resumo das características dos empreendedores da Eletromil

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.2 EMPÓRIO POMARE

A segunda entrevista realizada foi com a empreendedora Michelli Cerutti, fundadora e proprietária do Empório Pomare. Fundada em 2002 com a proposta de incentivar uma vida mais saudável por meio do consumo de alimentos com *qualidade*, hoje é referência na cidade por sua estrutura, produtos e qualidade. Comercializa também como atacado, hortifrúti, frutos secos, alimentos funcionais, sem lactose, sem glúten, especiarias, suplementos, grãos, sucos, ervas, óleos, temperos, entre diversos outros. Na sede, a empresa possui o Espaço Gourmet, que oferece refeições saudáveis diariamente aos clientes Pomare. A empresa também apoia a prática de atividade física patrocinando eventos esportivos.

A experiência com a fruteira da família, o conhecimento em finanças, adquirido durante o trabalho em uma financeira, o curso de Administração, o técnico em Publicidade e Propaganda são exemplos de recursos que a empreendedora tinha em mãos, e que utilizou para iniciar o negócio.

Sua percepção sobre o que estava disposta a investir é observada por falas que demonstraram consciência de sua condição financeira, como:

[...] eu consegui a oportunidade de ter uma amiga minha investindo. Então ela que investiu na Pomare. Ela que abriu a loja né, e eu com minha experiência, porque como eu sempre trabalhei eu tinha a experiência de lidar com fornecedor e tudo mais e no começo como a Pomare ainda não me dava renda, eu trabalhei meio período fora e o restante do período dentro da loja, que daí que eu me sustentava (CERUTTI, 2016).

O início conturbado e difícil não desmotivou Michelli, que se utilizava da criatividade para criar as condições para atuar. Além disso, a empreendedora enxergava as contingências como oportunidades, e não empecilhos. Quando uma reforma repentina foi

necessária, caso contrário a fachada da loja cairia, ela aproveitou para reestruturar o local e modificar a identidade visual da empresa.

No decorrer dos anos, ficou evidente na entrevista que Michelli conseguiu criar uma rede de parceiros comprometidos com a Pomare. Dois exemplos citados são a amiga sócia, que investiu no início do negócio, e a busca de recursos financeiros em bancos e agiotas, que financiaram a reforma da fachada. Além disso, ela considera os clientes e colaboradores como fundamentais para o desenvolvimento da empresa. Segundo a empresária “[...] se não fosse os meus colaboradores, se não fossem os meus clientes, a Pomare não é o que ela é hoje, não seria o que ela é hoje.” (CERUTTI, 2016). Esta frase ilustra a cultura organizacional forte da Pomare, com uma equipe que veste a camisa, característica de empresas duradouras que conquistam estrutura e cultura que satisfazem as aspirações do empreendedor e garantem a sobrevivência.

Atualmente, a Pomare trabalha para valorizar cada vez mais a experiência do consumidor. A estratégia é se fragmentar sem perder a essência e atuar em novas praças, mantendo a matriz, e, com as novas lojas, atingir o público que, até então, não atingem. Como é possível concluir a partir da fala de sua proprietária: “E a ideia assim que eu sinto que o cliente valoriza muito quando a gente valoriza eles. E valorizar eles é realmente melhorar a infraestrutura, melhorar o atendimento, melhorar a experiência dele. Então é isso que a gente está querendo. A gente faz com sentimento.” (CERUTTI, 2016).

Apesar de hoje ter ideia para onde quer ir, suas ações não buscaram evitar incertezas e controlar o futuro por meio da previsão. Aprender fazendo é uma característica muito forte do empreendedorismo da Michelli. A intuição e o sentimento são o que guiam sua jornada em-

preendedora, e são os elementos humanos que mantêm a Pomare atuante no mercado, recusando-se a aceitar as contingências como erros e agindo com o que possui em mãos.

abrir a Districal, o empreendedor utilizou o conhecimento, suas habilidades, a rede de contatos, além da experiência com uma empresa do comércio de materiais para a construção que

| QUADRO 3 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA EMPREENDEDORA DA POMARE |
|--|
| PRINCÍPIO PÁSSARO-NA-MÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiência com a fruteira da família; • Conhecimento em finanças, adquirido durante o trabalho em uma financeira; • Curso de Administração e técnico em Publicidade e Propaganda. |
| PRINCÍPIO PERDAS TOLERÁVEIS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consciência de sua condição financeira; • Uso da criatividade para fazer o negócio acontecer; • Busca por parcerias que se comprometessem com os recursos financeiros necessários para iniciar o negócio. |
| PRINCÍPIO COLCHA DE RETALHOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma rede de parceiros comprometidos (investidores, bancos e agiotas), colaboradores e clientes; • Consideração pelos clientes e pelos colaboradores participantes dos momentos mais importantes da Pomare. |
| PRINCÍPIO LIMONADA |
| <ul style="list-style-type: none"> • A reforma da fachada, que oportunizou a alteração da identidade da empresa; • A cultura organizacional e a participação dos colaboradores que vestem a camisa. |
| PRINCÍPIO O-PILOTO-NO-AVIÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Age pelo sentimento; • Busca contato com seus clientes e colaboradores, o que possibilita a Pomare manter-se no mercado. |

Quadro 3 - Resumo das características da empreendedora da Pomare

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.3 DISTRICAL

O último empreendedor entrevistado foi o Paulo Fernando Quintella, fundador da Districal Materiais para Construção. Fundada em 1996, hoje, com duas sedes em Foz do Iguaçu, a empresa é a maior distribuidora de aço e ferro na cidade e região; conta com mais de oitenta colaboradores e uma frota com mais de vinte veículos que atendem ao mercado local, a região oeste, sudoeste e centro-oeste do Paraná, bem como a parte oeste do estado de Santa Catarina. Além da Districal, Quintella é proprietário da Imacof, empresa para corte de lâmina de aço para a construção civil e também de uma construtora.

Quintella, como é conhecido no ambiente de trabalho, trabalhou toda a vida no ramo de materiais de construção: começou como auxiliar em um escritório de uma indústria de cerâmica e chegou a ser representante comercial por 15 anos. Como recursos disponíveis para

faliu. Não tinha medo de investir e conhecia sua capacidade financeira; tinha noção dos recursos que possuía em mãos, porém, mais que isso, estava preparado psicologicamente para criar a empresa e correr riscos com o mínimo de desperdício de recursos possível. Duas falas demonstram essa predisposição psicológica, aprendizado obtido pelas experiências profissionais anteriores, para o empresário é preciso:

[...] sempre gastar menos do que ganha, muita perseverança, muita atitude, persistência, muito trabalho, muito empenho, sacrifício.” e “Eu vivia com a rentabilidade das minhas comissões, então esse dinheiro pouco, ou um pouquinho, ou muito ia ficando pra empresa. Então foi assim que foi sendo criado um capital de giro (QUINTELLA, 2016).

A abertura da empresa ocorreu a pedido de um fornecedor. Por anos, a Districal vendeu cal somente para o Paraguai. Depois de um tempo, começou a explorar o mercado nacional, principalmente o de Foz do Iguaçu e região, e isso demandou novas parcerias com fornecedores. Além disso, Quintella atribui o crescimento da empresa como resultado dessas parcerias e das pessoas que ele contratou, quando ele fala que muitas oportunidades o mercado lhe proporcionou e quando diz que o crescimento faz que se estabeleçam colaboradores que contribuam com a empresa. Esses são exemplos de parcerias que moldam o negócio e faz que a empresa conquiste mercado.

Quando a Districal se tornou distribuidora oficial da Gerdau na região, Quintella expandiu seus negócios, atendendo, assim, toda a região, montando, inclusive, uma filial em

Cascavel, empresa que optou por fechar seis anos depois. Esse é um exemplo de como o empreendedor transformou uma oportunidade em algo valioso e lucrativo. Mesmo com a filial de Cascavel fechada, a Districal ainda atende o mercado da cidade e da região, vendendo mais do que na época da filial aberta.

Apesar do conhecimento que Quintella tem, suas ações de controle são a resposta do sucesso da empresa e da atuação no mercado há 20 anos. Ele sempre teve consciência dos recursos que possuía, mas sempre buscou mais, tendo o cuidado de não comprometer a saúde do negócio. Porém, isso nunca o impediu de criar novas possibilidades para a Districal, e, com isso, tem certeza de que está preparado para o que surgir no futuro, mesmo que tenha uma expectativa sobre ele.

| QUADRO 4 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR DA DISTRICAL |
|--|
| PRINCÍPIO PÁSSARO-NA-MÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência no ramo; • Trabalhou como auxiliar em um escritório de uma indústria de cerâmica e foi representante comercial por 15 anos; • Tem conhecimento de suas habilidades; • Tinha contato com fornecedores e soube aproveitar o que possuía no momento para começar a empresa; • Teve uma experiência com uma empresa do comércio de materiais para construção que faliu. |
| PRINCÍPIO PERDAS TOLERÁVEIS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Não tinha medo de investir, conhecia sua capacidade financeira, tinha noção dos recursos que possuía em mãos; • Estava preparado psicologicamente para criar a empresa e correr riscos; • Buscava com suas ações alcançar o mercado com o mínimo de desperdício de recursos. |
| PRINCÍPIO COLCHA DE RETALHOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Explorava no início o mercado do Paraguai, posteriormente começou a explorar o mercado nacional, o que levou a estabelecer novas parcerias; • Atribui o crescimento da empresa como resultado dessas parcerias e das pessoas que ele contratou; • Diz que muitas oportunidades o mercado lhe proporcionou; |
| PRINCÍPIO LIMONADA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Expandiu seus negócios quando se tornou distribuidor oficial da Gerdau na região, abriu, por isso, uma filial da Districal em Cascavel, que fechou seis anos depois; • Atende o mercado local e da região, vende mais do que na época com a filial aberta. |
| PRINCÍPIO O-PILOTO-NO-AVIÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Busca investir e crescer sem comprometer a saúde do negócio; • Fala que é preciso gastar menos do que ganha; • Está preparado para as novas possibilidades que possam surgir no futuro. |

Quadro 4 - Resumo das características do empreendedor da Districal

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na Teoria do *Effectuation*, o presente estudo teve como objetivo geral compreender o processo de criação e o desenvolvimento de empresas do setor do comércio de Foz do Iguaçu, visando identificar evidências do uso da lógica do *effectuation* por parte dos empreendedores de sucesso na criação de suas empresas. Como resultado, por meio de entrevistas semiestruturadas com três empreendedores: Ariel Boldrini da Eletromil, empresa de varejo de materiais elétricos e prestadora de serviços de engenharia elétrica; Michelli Cerutti do Empório Pomare, estabelecimento comercial de produtos secos e molhados; e Paulo Fernando Quintella da Districal, empresa de venda de materiais de construção.

O que foi constatado é que existem evidências da lógica do *effectuation* no processo de criação e desenvolvimento das três empresas do setor do comércio de Foz do Iguaçu. É válido ressaltar, segundo a teoria, e também pelo que foi observado com o desenvolvimento do estudo, que os empreendedores iniciaram seus negócios com os meios disponíveis e criaram possibilidades por meio de estratégias que não consideravam previsões, ponto característico consonante ao *effectuation*. Também demonstraram criar, reconhecer e descobrir oportunidades e atuaram como fatores principais das mudanças, criando empresas valiosas para si e para o mercado. Além disso, foi observado o uso da lógica causal, ocorrendo simultaneamente ao *effectual*, o que é evidenciado no caso da Eletromil e da Districal, que atuam em uma fração de mercado existente, desde a época da criação das empresas, e exploram um conhecimento.

O desenvolvimento deste estudo ocorreu em oito meses, período que se apresentou suficiente para a elaboração do plano de pesquisa e sua execução. A principal dificuldade do trabalho consiste, durante a fase de realização do contato com empreendedores locais, na falta de resposta a respeito da participação na pesquisa, o que limitou a coleta de mais dados.

Por fim, fica evidente a necessidade de novas pesquisas sobre o tema, sobretudo em

língua portuguesa. Também é necessário desenvolver novas pesquisas sobre o surgimento e desenvolvimento de negócios no País, estudando, simultaneamente, o uso da lógica causal e *effectual*, objetivando a criação e o planejamento de novas metodologias e técnicas de desenvolvimento de negócios.

ENTREPRENEURSHIP AND EFFECTUATION: A STUDY ON THE SUCCESSFUL ENTREPRENEURS OF THE COMMERCIAL SECTOR OF FOZ DO IGUAÇU

ABSTRACT

The present paper is a study in the field of entrepreneurship, and introduces Saras D. Sarasvathy's effectuation theory, which presents itself as an alternative to the traditional models of creating new ventures, by not being based on predictions, but rather by using the entrepreneur's own expertise, network and decision-making process as tools to face uncertainties. Aiming at unearthing evidence of the use of effectuation logic by successful entrepreneurs in the commercial sector of Foz do Iguaçu, this article has a methodology of bibliographical research and semi-structured interviews with the founders of three companies – Eletromil, Empório Pomare and Districal. The data collected was analyzed by content analysis, which enabled the researcher to understand the concepts of the theory under analysis that were used by the entrepreneurs to create their companies. There is evidence of use of the effectuation logic in said companies, especially regarding the means of identifying and creating opportunities through strategies that did not consider forecasts in the demonstration to create, recognize and discover opportunities, but mainly in their attitude in viewing contingencies as valuable and lucrative opportunities. In addition, it was identified that, in some cases, effectuation logic occurred simultaneously with causal logic.

Keywords: Entrepreneurship. Effectuation. Business Development.

INICIATIVA EMPRESARIAL Y EFFECTUATION: UN ESTUDIO SOBRE LOS EMPRESARIOS DE ÉXITO DEL SECTOR COMERCIAL EN FOZ DE IGUAÇU

RESUMEN

Con una temática de iniciativa empresarial, este trabajo introduce la teoría de *effectuation*, de Saras D. Sarasvathy, que se presenta como una alternativa a los modelos tradicionales de creación de negocios basados en previsiones de mercado, utilizando como herramientas la experiencia del emprendedor, su red de contactos y el proceso de toma de decisión frente a las incertidumbres. Con el objetivo de descubrir evidencias de la utilización de la lógica de *effectuation* por los emprendedores de suceso del sector comercial de Foz do Iguaçu, este trabajo tuvo como metodología la pesquisa bibliográfica y las entrevistas semiestructuradas con los fundadores de tres empresas de Iguaçu: Eletromil, Empório Pomare y Distrial. Los datos levantados fueron analizados por medio del análisis de contenido, lo que posibilitó comprender cuales de los emprendedores utilizaron los conceptos de la teoría bajo estudio para crear sus empresas. Se descubrió que existen evidencias del uso de la lógica de *effectuation* por los emprendedores de suceso del sector del comercio de Foz do Iguaçu, sobre todo en lo que concierne la identificación de medios y la creación de posibilidades a través de estrategias que no consideraban previsiones en la demostración de la capacidad para crear, reconocer y descubrir oportunidades, pero principalmente en su actitud en transformar las contingencias en oportunidades valiosas y rentables. Además, se identificó en algunos casos la lógica de *effectuation* ocurriendo simultáneamente a la lógica causal.

Palabras-clave: Iniciativa Empresarial. *Effectuation*. Desarrollo de Negocios.

L'ESPRIT D'ENTREPRISE ET EFFECTUATION : UNE ETUDE SUR LES ENTREPRENEURS DE SUCCES DU SECTEUR COMMERCIAL A FOZ DO IGUAÇU

RESUME

Dans la thématique de l'esprit d'entreprise, ce travail introduit la théorie de *effectuation*, de Saras D. Sarasvathy, qui se présente comme une alternative aux modèles traditionnels de création d'entreprises basés sur les prévisions du marché, en utilisant comme outils l'expérience de l'entrepreneur, son réseau de contacts et le processus de prise de décision face aux incertitudes. Ayant l'objectif de découvrir des preuves de l'utilisation de la logique de *effectuation* par les entrepreneurs de succès du secteur commercial de Foz do Iguaçu, ce travail a eu comme méthodologie la recherche bibliographique et les entretiens semiestructurés avec les fondateurs de trois entreprises : Eletromil, Empório Pomare et Distrial. Les données obtenues ont été évaluées à travers de l'analyse du contenu, ce qui a permis de comprendre quels entrepreneurs ont utilisé le concept de la théorie sous étude pour créer leurs entreprises. Nous avons découvert que des preuves de l'utilisation de la logique de *effectuation* par les entrepreneurs de succès du secteur commercial de Foz do Iguaçu existent, surtout en ce qui concerne l'identification de moyens et la création de possibilités à travers des stratégies qui ne considéraient pas des prévisions dans la démonstration de la capacité pour créer, reconnaître et découvrir des opportunités, mais surtout dans leur attitude de transformer les difficultés en opportunités précieuses et rentables. En outre, nous avons identifié des cas où la logique de *effectuation* a eu lieu simultanément à la logique causal.

Mots-clés: Esprit d'entreprise. *Effectuation*. Développement d'entreprises.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BOAS, B. V. Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos, diz IBGE. **Folha de São Paulo**. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml>>. Acesso em: 6 jun. 2016.
- BOLDRINI, A. **Entrevista com representante da Eletromil**. Entrevista concedida a Emerson Diego Zotti. Foz do Iguaçu, 29 ago. 2016.
- CERUTTI, M. **Entrevista com representante da Pomare**. Entrevista concedida a Emerson Diego Zotti. Foz do Iguaçu, 19 set. 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Strategies of qualitative inquiry**. United Kingdom: Sage Publications, 1998.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DRUCKER, P. F. **Inovação E espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípio**. São Paulo: Cengage Learning, 1985.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: University of Chicago Press, 1921.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAMB, J. C. W.; HAIR, J. J. F.; McDANIEL, C. **Marketing**. 11. ed. Mason, USA: Cengage Learning, 2011.
- QUINTELLA, Paulo Fernando. **Entrevista com representante da Districal**. Entrevista concedida a Emerson Diego Zotti. Foz do Iguaçu, 1 out. 2016.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001a.
- _____. **What makes entrepreneurs entrepreneurial**. Virginia: Darden Business Publishing, 2001b.
- _____. **New venture performance**. Virginia: Darden Business Publishing, 2006.
- _____. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- _____. **The five principles and the effectual cycle**. 2011. Disponível em: <<http://effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- SARASVATHY, S. D. et al. Three views of entrepreneurial opportunity. In: ACS, Z. J.; AU-

DRETSCH, D. B. **Handbook of entrepreneurship research**. [S.l.]: Springer US, 2003. p. 141-160.

SEBRAE. **Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação**. Brasília, 2013a. p. 447. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2016.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil coleção estudos e pesquisas**. Brasília, 2013b. p. 20. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2016.

_____. **Empresários da indústria, construção, comércio e serviços no Brasil (2003-2013)**. Brasília, 2015. p. 11. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/69e563d410f230c0e5004f1d1998567a/\\$File/5454.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/69e563d410f230c0e5004f1d1998567a/$File/5454.pdf)>. Acesso em: 6 jun. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p. 217-226, 2000.

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

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p259-269.2017

ARTIGOS

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O SUCESSO E A LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Este artigo viabilizou um estudo dos índices do empreendedorismo nos últimos dez anos, por meio de dados disponibilizados pelo SEBRAE, pelo IBGE e afins. O estudo teve como objetivo analisar a importância do plano de negócio para a longevidade das organizações. Foram analisados dados que relacionam os tipos de varejo, de gênero, de idade dos empreendedores e a proporção de empreendedores que buscam algum tipo de conhecimento e apoio para iniciar seu empreendimento. A pesquisa se caracteriza como um estudo bibliográfico e documental, para tal recorte, foram utilizados relatórios disponibilizados dos últimos dez anos dos órgãos supracitados, entre outros autores utilizados que sofreram revisão bibliográfica prévia. Alcançaram-se informações que possibilitaram entender melhor os tipos de empreendedores e como eles se comportam na economia. Concluiu-se que empreendedores que buscam conhecimento e que executam o plano de negócios tendem a ter sucesso no mercado, acompanhados pelo grande crescimento do gênero feminino nos índices do empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. SEBRAE.

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Negócio trata-se de uma ferramenta importante para as organizações, é um projeto que trata de todos os aspectos da empresa, como financeiro, econômico, operacional, marketing, análise de mercado, mapeamento para decisões, entre outros. No entanto, para alguns empreendedores nascentes, essa não é uma ferramenta de fácil acesso ou relevante, e isso se torna um fator que influencia no sucesso dessas organizações.

Por se tratar de um fenômeno rotineiro, em todo o país, empreendedores abrem e fecham os seus negócios diariamente, pois é um mercado muito volátil. Esses empreendedores estão, constantemente, sendo observados por órgãos de apoio que criam ferramentas para auxiliá-los em todo o território nacional. Acredita-se, então, que existe um problema na postura dos profissionais

Paula Cristina de Moura Fernandes
paulacristina.m.fernandes@gmail.com
Mestranda pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora Subst. na Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Guilherme Marques Porto
guilherme.m.p@hotmail.com
Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV).

entrantes no mercado com seu próprio negócio em relação ao plano de negócio.

Para compreender a importância dos planos de negócios, foram utilizados vários autores, como Dolabela (2006), Baron e Shane (2013), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), entre outros, e, como principal marco teórico, o autor Dornelas (2014), que tem a seguinte definição sobre o plano de negócio: faz com que seja possível entender e delinear diretrizes para seu empreendimento, acertar mais as decisões, gerenciando de uma maneira eficaz, controlar a empresa, tomar as decisões necessárias, captar recursos junto a bancos ou investidores, encontrar, nas oportunidades, maneiras de deixar a empresa mais competitiva e estabelecer uma comunicação entre todos os elos internos e externos.

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BÔAS, 2015), metade das empresas fecham suas portas após quatro anos. Esse fato torna este trabalho relevante socialmente, justificando o presente assunto que tem o objetivo de conscientizar os empreendedores da importância da utilização dessas ferramentas e a pretensão de alcançar todos para uma conscientização, para que seja promovida a procura por essas ferramentas e esses órgãos de apoio e, conseqüentemente, o maior o sucesso das empresas.

O trabalho tem como objetivo principal analisar o impacto dos planos de negócio e dos planejamentos no sucesso e na longevidade das organizações. Para tanto, este artigo tem como objetivos específicos analisar os gêneros dos empreendedores, a taxa de entrantes e dos já estabelecidos no mercado, o nível de instrução, a evolução do empreendedorismo dos últimos dez anos, a evolução do empreendedorismo estabelecido e de entrante no mercado por gênero do mesmo período e, por fim, a porcentagem desses profissionais que procuraram algum órgão de apoio para instruí-los no planejamento do seu negócio nos últimos dez anos.

Para a construção do referencial teórico, percorreu-se sobre as teorias que abordam as principais características de um empreendedor, qual é a importância dele para economia do país e a relevância do plano de negócios para

as organizações. As análises foram realizadas a partir dos relatórios disponibilizados pelo SEBRAE, IBGE dos últimos dez anos, contendo informações relevantes para a formação de um empreendedor de sucesso.

Em seguida, foram construídos os métodos investigativos do estudo, que caracterizam a pesquisa como descritiva, tendo como objetivo descrever os dados disponibilizados pelo SEBRAE e as opiniões dos autores sobre o assunto, tanto sobre o plano de negócio quanto sobre os impactos econômicos que podem causar às organizações. Os dados foram analisados qualitativamente com a produção de gráficos em que os índices foram expostos e discutidos em relação as suas respectivas importâncias. E, por fim, dada uma sugestão sobre possíveis estudos futuros e dicas para os empreendedores obterem maior sucesso e longevidade em seus respectivos empreendimentos.

2 O EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo surgiu em territórios nacionais quando algumas entidades foram formadas, como o SEBRAE, o que ocorreu na década de noventa. A primeira utilização desse termo foi na Idade Média. “Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.” (DORNELAS, 2014, p. 19).

No século XVII, observa-se o primeiro início de que o empreendedor deveria correr alguns riscos. A partir desse momento, seriam feitos contratos com o governo e o lucro ou o prejuízo no final do serviço prestado seria do empreendedor.

No século seguinte, houve a total separação do capitalista e do empreendedor. No final do século XIX e no início do século XX, começaram a confundir empreendedores com gerentes e administradores, devido a uma análise que é feita apenas nas funções rotineiras de cada um, o que acontece até os dias atuais. Tal fato deu origem a um velho jargão: “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto,

nem todo bom administrador é um empreendedor.” (DORNELAS, 2014, p. 20).

Então, os empreendedores são profissionais visionários que têm uma boa visão de futuro, acreditando sempre em seus sonhos. Esses profissionais são conhecidos por tomarem decisões rapidamente, tomando decisões boas em momentos cruciais. Eles fazem a diferença, pois valorizam o produto que lançam no mercado, exploram oportunidades e são capazes de criar equilíbrio em um ambiente turbulento, aproveitando sempre as oportunidades. São determinados e dinâmicos, com seu total comprometimento, atravessam os obstáculos com mais facilidade, dedicando todo o seu tempo ao negócio; são comumente otimistas e apaixonados, o dinheiro não é o mais importante, mas a satisfação de um trabalho bem feito (MA-MEDE; MOREIRA, 2005).

São profissionais independentes e donos do próprio destino, ficam ricos mesmo que esse não seja o objetivo principal. Os empreendedores são ótimos líderes e valorizam os funcionários, obtendo o respeito deles. Constroem uma boa rede de relacionamentos, planejam todas suas ações, até mesmo, antes de começar o empreendimento e estão sempre aprofundando seus conhecimentos. Assumem riscos, mas sempre calculados, e criam valores para a sociedade a partir da movimentação que eles fazem na economia.

Ao encontro das definições de Dornelas, os autores Scholz e Caussi (2017, p. 3) explicam que “a soma destas características tornam estes indivíduos imprescindíveis para a criação de novos negócios, é através deles que surgem novas ideias e concepções de mercado.”

O plano de negócios é fundamental para a criação de qualquer empresa, mas ainda não é obrigatório, o que influencia no índice de mortalidade das organizações, tornando um número relevante para as médias e as pequenas empresas. Segundo Baron e Shane (2013, p. 185), fazer um plano de negócio é uma atividade muito cansativa e trabalhosa, já que “são necessárias muitas horas de pensamento cuidadoso, seguidas por números igual ou maior de horas para conversão desses pensamentos em um documento escrito.”

A partir, então, do plano de negócio, é

possível realizar tarefas que, sem aquela ferramenta, dificilmente se teria êxito, por exemplo, captar recurso. Dolabela (2006, p. 87) afirma categoricamente que “o dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas.”

Essa ferramenta, principalmente nos estágios iniciais, não se torna obsoleta com o passar dos anos, pois tem-se como uma das principais etapas do plano de negócio conseguir gerenciar a empresa criada, ou seja, seguir à risca as metas e a execução do que foi planejado anteriormente. “O plano estará finalizado quando o empreendedor conhecer melhor o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializadas, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do empreendimento.” (HISIRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 218).

A ferramenta deve ser desenvolvida de forma persuasiva; o empreendedor deve encarar a confecção desse documento como uma situação competitiva, então o documento deve prender a atenção do leitor rapidamente, caso não, esse profissional pode considerar que será perda de tempo e de dinheiro. “O essencial é a qualidade da ideia por trás do novo empreendimento e a competência da pessoa ou das pessoas que a formularam. Se a ideia não for sensata e tiver pouco potencial econômico, os investidores experientes reconhecerão.” (BARON; SHANE, 2013, p. 189). No entanto, não há um modelo padrão para se seguir, cada empreendedor deve escolher o que atende as suas necessidades (DORNELAS, 2014).

Destarte, faz que o plano de negócio seja utilizado como ferramenta estratégica, pois não possui um modelo único, como receita de sucesso, então cada profissional desenvolve sua melhor habilidade, transformando seus pontos fortes em vantagens competitivas no mercado. Sendo assim, o uso da ferramenta se torna importante para as organizações e para a economia mundial, como poderá ser visto nas discussões dos dados a seguir.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada tem caráter descritivo, com o objetivo de analisar os impactos que a elaboração de um plano de negócios pode causar em uma organização, em sua fundação, em sua duração no mercado, em seus objetivos e, até mesmo, no futuro da empresa. “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008, p. 28).

O estudo é caracterizado como pesquisa bibliográfica e documental como método para atingir os objetivos do estudo, deixando o tema mais acessível e claro. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e documental devido à exigência de publicação anterior aos estudos, sendo assim todos os arquivos utilizados para obter os dados e fazer a pesquisa secundária já passaram por uma revisão anteriormente. Para tanto, serão analisadas várias bibliografias, e essas informações serão destinadas ao presente artigo. “A documentação é a parte mais importante do trabalho científico, pois consiste no levantamento de material que vai fornecer a solução para o problema estudado.” (OLIVEIRA NETTO, 2006, p. 48).

A respeito de pesquisas bibliográficas, depreendem-se os ensinamentos de Gil (2008) e Cervo, Bervian e Silva (2007). A pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental são feitas por meio de material já existente, publicados anteriormente, como livros, artigos científicos, teses e dissertações. Foram utilizados, para este estudo, os relatórios dos últimos dez anos disponibilizados pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*). O SEBRAE disponibiliza várias ferramentas para auxiliar os futuros empresários e empreendedores em suas decisões, algumas dessas ferramen-

tas são o Sebraetec, o Programa Nacional de Educação Empreendedora, o Negócio a Negócio e o GEM. Essas ferramentas são completas e podem fornecer para esses profissionais todos os tipos de informações que eles possam precisar.

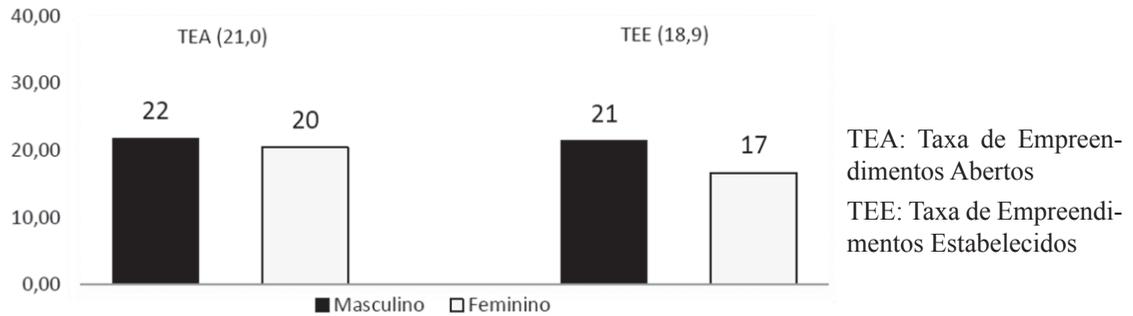
Já nos relatórios GEM, os empreendedores conseguem obter informações de quantas empresas começaram ou terminaram suas atividades em cada ano, subdivididas por setores e áreas de atuação, quantas dessas empresas utilizaram um plano de negócio como ferramenta de planejamento estratégico e quantas empresas utilizaram órgãos de apoio como o SEBRAE, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), entre outros. Ainda há outros empreendedores que resolveram abrir seu próprio negócio sem nenhum planejamento prévio. E, a partir desses dados, as análises serão discutidas e tornam-se relevantes para a sociedade.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

4.1 DEMOGRÁFICO

Neste tópico, serão descritas quais as variações que ocorreram nos últimos anos em relação ao gênero, à faixa etária em estágio inicial e em já estabelecidos, além dos níveis de escolaridade encontrados nos empreendedores.

Como se pode observar no Gráfico 1, estão relacionadas às porcentagens de pessoas do sexo masculino e feminino em empreendimentos. Em ambos os tipos de estabelecimento, o percentual de homens é maior, porém, quando se fala em empreendimentos em estágio inicial, as mulheres se encontram mais próximas do que quando se fala em empreendimentos já estabelecidos. Pode-se perceber, então, que tem aumentado o número de mulheres empreendedoras nos últimos anos.



Fonte: GEM Brasil 2015

¹ Percentual de empreendedores na população específica de cada gênero

Gráfico 1 - Taxa por gênero de estabelecimentos em estágio inicial e já estabelecidos

Fonte: (GEM, 2015, *online*).

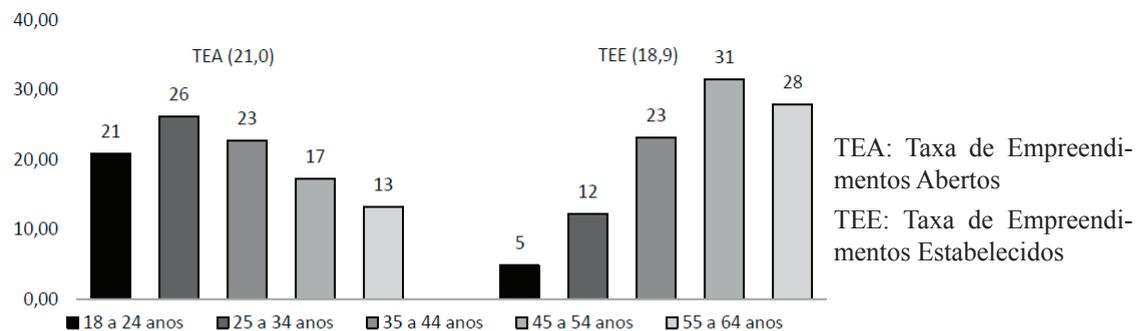
O Gráfico 2 exibe como os estabelecimentos iniciais, caracterizados pela juventude aparente, os números de jovens entre 25 e 34 anos são maiores do que quando é comparados diretamente com as taxas de empreendedores estabelecidos no mercado há mais tempo, nestes predominam-se empreendedores mais velhos na faixa etária de 45 a 54 anos.

No entanto, podem-se considerar dois fatores. Com as crises financeiras iniciadas nos anos de 2008 e 2014, pessoas mais jovens sem alternativa optaram por empreender. O outro ponto que deve ser levado em consideração é que, para a pessoa se tornar estabelecida no mercado, não é rápido e fácil, logo, encontram-se, nessa posição, pessoas mais experientes que já atuam no mercado há mais tempo.

4.2 EVOLUÇÃO E PLANEJAMENTO DOS EMPREENDEDORES

Neste tópico, serão analisadas quais as porcentagens de empreendedores novos e nascentes no mercado e, dessa proporção de empreendedores, quais deles optaram por empreender por necessidade ou por oportunidade, quantas empresas fecharam nos últimos dez anos e quais delas procuraram algum órgão de apoio para fazer algum tipo de planejamento estratégico.

Pode-se observar, no Gráfico 3, que houve um grande crescimento nos números de empresas novas e nascentes nos últimos anos. De acordo com o GEM (2015), uma média de 52 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos estavam diretamente ou indiretamente envolvidas com



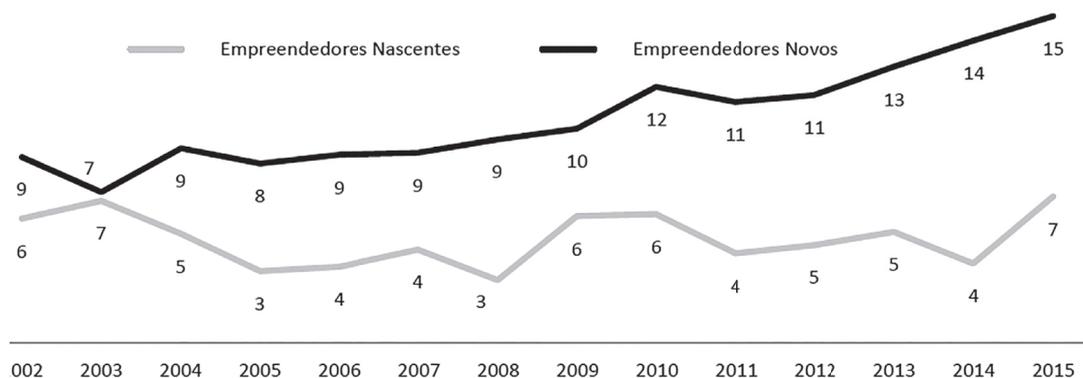
Fonte: GEM Brasil 2015

¹ Percentual de empreendedores na população específica de cada faixa etária.

Gráfico 2 - Taxa por idade de estabelecimentos em estágio inicial e já estabelecidos

Fonte: (GEM, 2015, *online*).

o empreendedorismo, um aumento significativo em relação aos últimos anos.



Fonte: GEM Brasil 2015

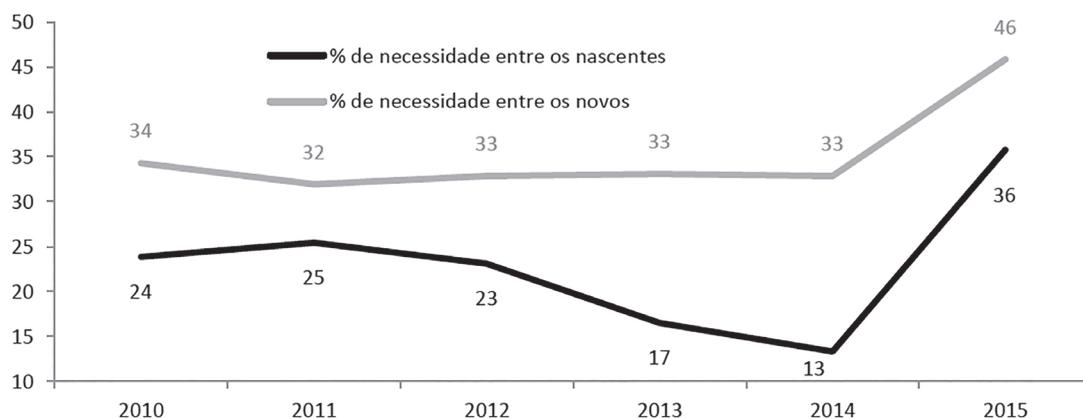
¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

Gráfico 3 - Empreendedores novos e nascentes

Fonte: (GEM, 2015, *online*).

Um fator importante de se destacar no Gráfico 4 é a relação de empreendedores por necessidade devido às crises mencionadas no item superior. Nestes períodos, os números de empreendedores por necessidade foram maiores do que em outros momentos, o que caracte-

riza uma anormalidade na economia. O gráfico demonstra uma alavancagem em 2014 e pode-se associar ao mesmo período do começo do desemprego estrutural em massa, o que, mais tarde, acarreta a mesma proporção no índice de mortalidade das organizações.



Fonte: GEM Brasil 2015

Gráfico 4 - Empreendedores por necessidade em relação a novos e nascentes

Fonte: (GEM, 2015, *online*).

Observando as taxas de evolução do empreendedorismo no país dispostas no Gráfico 5, pode-se perceber que o empreendedorismo é uma tendência no país. Houve uma evolução na taxa de empreendedores entrantes no mercado no ano de 2008 que perdurou até o ano de 2010.

Economistas e especialistas acreditam que essa pequena alavancagem é advinda da crise que o país passou no ano de 2008. Depois de 2010, houve algumas pequenas quedas nessas taxas, ocorrendo outro aumento no ano de 2014 devido à nova crise enfrentada pelo país.

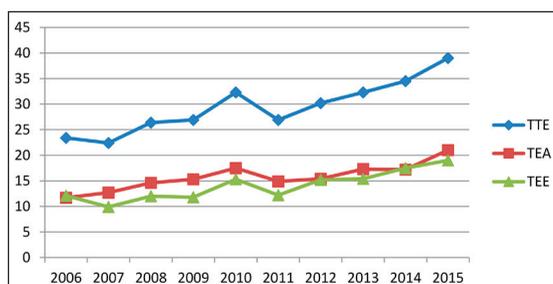


Gráfico 5 - Taxa de evolução do empreendedorismo
 Fonte: elaborado pelo autor de acordo com dados contidos nos GEM (2012, 2013, 2014, 2015).

TTE – Taxa Total de Empreendimentos TEA – Taxa de Empreendimentos Abertos
 TEE – Taxa de Empreendimentos Estabelecidos

Em relação à evolução dos gêneros em empresas entrantes no mercado e nas já estabelecidas observados no Gráfico 6, é relevante destacar o aumento da participação do gênero feminino. Quando se olham empresas já estabelecidas (TEE), as mulheres se encontram abaixo no gráfico, porém, se analisarmos empresas entrantes no mercado (TEA), o gênero feminino se aproxima do gênero masculino, chegando, até mesmo, a ultrapassar, como no ano de 2013, de 2014 e de 2015.

Isso pode acarretar, no futuro, uma maior participação do gênero feminino em negócios já estabelecidos, uma vez que estão maiores os número de empresas nascentes. Com o aporte social que essas pessoas têm dos programas desenvolvidos pelo SEBRAE, pelo SENAR e afins, a tendência é que, efetivamente, ultrapassem esses números e diminuam significativamente os índices de mortalidade.

O Gráfico 7 traz a proporção de empreendedores que procuraram algum tipo de apoio para abrir o próprio negócio. Como se pode observar, aqueles que procuram algum apoio ou incentivo são poucos em relação àqueles que abrem seus negócios sem procurar nenhum órgão especializado. No ano de 2011, 79,2% desses profissionais resolveram arriscar sem nenhum apoio ou planejamento. O número em 2012 foi de 84,5, e de 85,2 e 84,1, respectivamente, nos anos de 2013 e 2014.

O órgão mais procurado por aqueles que acreditam que esse apoio pode ser importante é o SEBRAE, tendo uma procura de 13,0% em 2012, 9,2% em 2013, 10,4% em 2014 e, no ano de 2015, 9,3%. Todos esses dados foram tirados dos Relatórios Executivos. Foram analisados os relatórios desde o ano de 2007, porém os dados se encontram disponíveis a partir do ano de 2011, ano em que o relatório passou a ser estruturado de uma maneira diferente.

De acordo com IBGE (FONSECA, 2011), metade das empresas fecham suas portas após quatro anos. Esse é um número preocupante, pois empreendedores estão investindo seu capital e não estão obtendo o retorno esperado. A revista Gestão e Negócios lançou uma reportagem abordando o assunto. Nessa reportagem, é exposto pelo escritor José Carlos Fonseca (FONSECA, 2011) que os dados publicados pelo IBGE mostram que a cada 100 empresas abertas no Brasil 48 fecham suas portas, destacando as razões que o SEBRAE especifica como as principais causadoras.

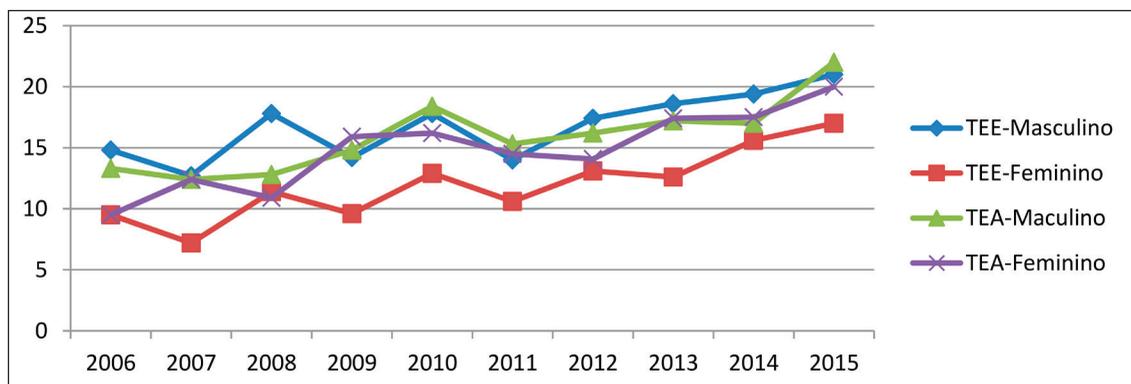


Gráfico 6 - Evolução nas empresas estabelecidas e entrantes no mercado por gênero
 Fonte: elaborado pelo autor de acordo com dados contidos nos GEM (2012, 2013, 2014, 2015).
 TEA – Taxa de Empreendimentos Abertos TEE – Taxa de Empreendimentos Estabelecidos

Dentre as razões, estão a falta de planejamento e a cópia de modelos já existente, empresários tentam trabalhar como uma empresa que já está estabilizada no mercado, o que é um grande erro, uma vez que a inovação é fundamental para qualquer negócio. Além disso, não acompanhar o dia a dia da empresa, falta de controle do fluxo de caixa é um fator que pode ser relacionado com a falta de planejamento, falta de divulgação da marca e o último dos problemas destacado é a dificuldade de se adaptar ao mercado, aspecto que, no plano de negócio, também seriam estudadas quais as necessidades do mercado, quais as oportunidades, e, com toda a análise tática e operacional, o empreendedor estaria mais preparado para o mercado.

que teriam e os hábitos deles. 39% não sabiam qual o seu capital de giro mínimo para gerir seu negócio, 38% não sabiam quem seriam seus concorrentes, 37% não sabiam a melhor localização para seu negócio, 33% não sabiam quem seriam seus fornecedores.

Não são todas as empresas que fecham apenas por falta de planejamento, algumas empresas fecham por problemas com sócios, outros profissionais passam por problemas particulares e acabam encerrando suas atividades, entre outros motivos. Mas, de acordo com SEBRAE, de todas as empresas que fecham suas portas nesse período com menos de quatro anos, 60% é devido à falta de planejamento prévio, de confecção e de execução de um pla-

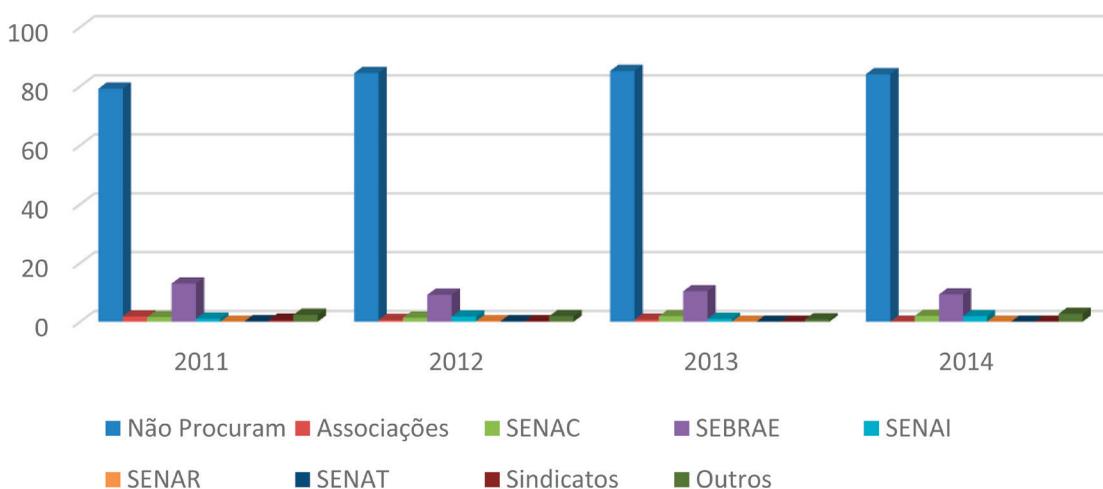


Gráfico 7 - Órgãos procurados por empreendedores e empreendedores que não procuram apoio
Fonte: elaborado pelo autor de acordo com dados contidos nos GEM (2012, 2013, 2014, 2015).

Por meio das análises de toda essa evolução, pode-se conceituar melhor sobre o assunto e chegar aos motivos dessas evoluções e possíveis impactos que elas podem causar no sucesso e na longevidade das organizações.

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A falta do planejamento prévio faz que as empresas abram sem analisar aspectos básicos. De acordo com estudos do SEBRAE, 46% dos empreendedores não sabiam, antes de abrir o próprio negócio, o número de clientes

no de negócio para viabilizar o empreendimento ou uma nova segmentação de mercado.

Então, pode-se associar ao alto nível de mortalidade das empresas a falta de planejamento e da confecção do plano de negócio. Caso todos os empreendedores procurassem um órgão de apoio e se propusessem a executar o planejamento, o índice de mortalidade das empresas seria reduzido drasticamente.

O plano de negócio se torna importante para a empresa e pode aumentar as suas chances de sucesso e de longevidade, como citado por Dornelas (2014). São importantes a confecção

e a execução de um plano de negócio nas primeiras diretrizes dos novos empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo mostrar a importância do plano de negócio para os empreendedores e como o uso dele pode mudar o cenário econômico do país. Para a realização da análise, observou-se a porcentagem de empreendedores que procuraram algum tipo de instrução para iniciar seu negócio e quais impactos essa orientação, por meio dos órgãos de apoio, podem causar na sua organização. Foram utilizados os relatórios executivos dos anos de 2013 a 2015 e o relatório completo do ano de 2012, ambos disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). No trabalho, foram analisados o perfil dos empreendedores e a evolução deles, para que, com isso, pudesse chegar a uma melhor posição da importância do plano de negócio para a sobrevivência da empresa.

O plano de negócio se torna importante para qualquer organização devido à utilização como ferramenta estratégica de vantagem competitiva. Durante o trabalho, pôde-se perceber a quantidade de pessoas que não tinham informações básicas sobre o seu próprio negócio e a grande quantidade de empresas que tiveram de fechar suas portas devido à falta de planejamento, seja ele estratégico, financeiro, *marketing* ou operacional.

A importância do plano de negócios se torna visível ao passo que os empreendedores conseguem utilizá-lo como ferramenta para se destacar no ramo de inovação e novos mercados, uma vez que, combinado com as suas características, o plano pode ser o fator crucial da vantagem competitiva por aproximar o desejo e a realidade de um segmento específico.

Ao desenvolver as análises para este estudo, surgiram algumas limitações para o estudo com relação às informações sobre os empreendedores que procuram algum tipo de órgão. A partir de 2012, esses dados foram disponibilizados pelo SEBRAE, porém não atinge

o período total do trabalho. Uma melhor análise pode ser feita em breve com os novos relatórios confeccionados pelos órgãos de apoio, atingidos pelas ferramentas descritas na metodologia.

Como sugestões para pesquisas futuras, pode-se analisar o perfil dos empreendedores e evidenciar como isso impacta na economia local. E como conselho para novos empreendedores e curiosos da área, a dica que fica é a importância desse planejamento, pois, se alguém deseja o sucesso da sua empresa, o primeiro passo é planejar.

THE IMPORTANCE OF THE BUSINESS PLAN FOR THE SUCCESS AND LONGEVITY OF ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This study enabled an analysis of entrepreneurship index in the last ten years, through data provided by companies and public agencies such as SEBRAE, IBGE, among others. The study was aimed at analyzing the importance of the business plan for the longevity of organizations. The data analyzed relates the types of retail, gender and age of entrepreneurs and the proportion of entrepreneurs seeking some kind of knowledge and support to start their enterprise. The research carried out was bibliographical and documental, based on reports that were published within the last ten years by the aforementioned organs. We sought and found information that made it possible to better understand the types of entrepreneur and how they behave in the economy. We concluded that entrepreneurs who seek help, knowledge, and execute a business plan tend to be successful; also, we determined that there has been an increase in the number of female entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. SEBRAE.

LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL SUCESO Y LA LONGEVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

Este artículo viabilizó el estudio de los índices de emprendimiento en los últimos diez años, por medio de datos puestos a disposición por SEBRAE, IBGE y otros. El estudio tuvo como objetivo analizar la importancia del plan de negocios para la longevidad de las organizaciones. Se analizaron los datos que relacionan los tipos de ventas, de género, de edad de los emprendedores y la proporción de emprendedores que buscan algún tipo de conocimiento y apoyo para iniciar su emprendimiento. La investigación se caracteriza como un estudio bibliográfico y documental, utilizando informes de los últimos diez años de los mencionados órganos. Se alcanzaron informaciones que posibilitaran mejor entender los tipos de emprendedores y cómo ellos se comportan en la economía. Se concluyó que los emprendedores que buscan conocimiento y que ejecutan el plan de negocios tienden a tener suceso en el mercado y que hay un aumento en el número de mujeres emprendedoras.

Palabras-clave: Emprendimiento. Plan de Negocios. SEBRAE.

L'IMPORTANCE DU PLAN DES AFFAIRES POUR LE SUCCES ET LA LONGEVITE DES ENTREPRISES

RESUME

Cet article a rendu possible une étude des taux d'entrepreneuriat dans les dix dernières années, à travers des données mises à disposition par SEBRAE, IBGE, entre autres. L'étude a eu comme objectif l'analyse de l'importance du plan des affaires pour la longévité des organisations. Nous avons analysé des données qui

mettent en relation les différents types de ventes, genre et âge des entrepreneurs, ainsi que la proportion des entrepreneurs qui cherchent des connaissances et du soutien avant d'initier leurs entreprises. La recherche est bibliographique et documentaire, basée sur des rapports des dix dernières années des organes susmentionnés. Les informations atteintes ont permis de mieux comprendre les types d'entrepreneurs et comment ils se comportent dans l'économie. Nous avons conclu que les entrepreneurs qui cherchent des connaissances et qui exécutent un plan d'affaires ont tendance à avoir du succès dans le marché, ainsi que il y a une augmentation dans le nombre d'entrepreneuse.

Mots-clés: Entrepreneuriat. Plan d'affaires. SEBRAE.

REFERÊNCIAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BÔAS, B. V. **Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos, diz IBGE**. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml>>. Acesso em: 5 out. 2016.

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

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FONSECA, J. C. **No Brasil, quase metade das empresas abertas fecha em três anos, diz IBGE**. 2011. Disponível em: <[R. Gest. Anál., Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 259-269, jan./dez. 2017](http://re-</p>
</div>
<div data-bbox=)

vistagestaoenegocios.uol.com.br/gestaomotivacao/48/artigo273388-1.asp/>. Acesso em: 5 out. 2016.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Relatório**. Curitiba, 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Relatório Executivo**. Curitiba, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Relatório Executivo**. Curitiba, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Empreendedorismo no Brasil 2015: relatório executivo**. Curitiba, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISIRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresen-**

tação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

SCHOLZ, R. H.; CAUSSI, L. S. Mercado de food truck sob uma perspectiva de inovação e empreendedorismo. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2017.

ARTIGOS

**A BUSCA DA CIENTIFICIDADE DO
SECRETARIADO NO CONTEXTO BRASILEIRO:
ASPECTOS HISTÓRICOS E CONTEMPORÂNEOS**

RESUMO

Tendo em vista o entendimento de que as questões relativas à pesquisa científica no secretariado executivo influenciam a gestão das organizações e, estão, direta e indiretamente, imbricadas nos panoramas histórico, cultural e sociológico que permeiam essa profissão, este ensaio tem o objetivo de apresentar um mapeamento da busca pela cientificidade no campo secretarial. Para tanto, consideram-se os embates vivenciados no território brasileiro, tanto no passado quanto no presente, em uma perspectiva profissional e acadêmica. Trata-se de um estudo teórico, desenvolvido com o suporte de pesquisas bibliográficas e documentais. Os resultados permitem evidenciar que a busca pela cientificidade nesse domínio tem sido uma constante e já produziu importantes legados, a despeito de sua recente estruturação formal. À medida que os campos profissional e científico do Secretariado se desenvolvem no País, eles também se tornam mais complexos e suscitam proposições acerca das perspectivas e dos desafios emergentes.

Cibele Barsalini Martins
cibelebm@uol.com.br

*Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Professora Adjunta no Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).*

Fernanda Geremias Leal
fernanda.leal@ufsc.br

Doutoranda em Administração (ESAG/UDESC). Secretária-Executiva (UFSC).

Eduardo César Pereira Souza
edwardsouza3@gmail.com

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Linguística da Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

Maria do Carmo Assis Todorov
madu4@hotmail.com

Mestre em Administração-Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE.) Gestora Editorial da Revista Científica Gestão e Secretariado e Professora do Curso de Gestão Pública e Gestão de Negócios da pós graduação (lato-sensu).

Palavras-chave: Cientificidade. Pesquisa. Secretariado Executivo.

1 INTRODUÇÃO

O final da primeira e o início da segunda década do Século XXI já podem ser considerados um período que impulsionou mudanças significativas no contexto do Secretariado no Brasil, dado o considerável aumento de publicações científicas na área, a mobilização das representações da categoria e a crescente visibilidade da profissão. Tal visibilidade se materializa tanto no aumento da procura por essa formação nos níveis técnico e superior (ABPSEC, 2014a) quanto no reconhecimento desse profissional como (co)gestor, assessor, consultor e empreendedor (BRASIL, 2005), apto a atuar junto às lideranças na execução de metas e de objetivos organizacionais e a desempenhar atividades estratégicas de alta relevância, “lendo, interpretando, analisando e assumindo postura crítica em relação ao ambiente em que ele está inserido.” (LEAL, 2014, p. 177).

Até então, as rotinas dos profissionais, estudantes, professores, pesquisadores e representantes da categoria estavam, de certa

maneira, restritas às suas atuações isoladas e individuais. Mesmo os mais envolvidos com a profissão reconheciam a ausência de produções científicas específicas voltadas para o Secretariado e que a maioria das existentes poderia ser categorizada como tecnicista (DURANTE, 2012). Os docentes e pesquisadores das mais de 190 instituições credenciadas para oferecer cursos de Secretariado (ABPSEC, 2014b) não tornavam públicos os resultados de suas pesquisas, o que, segundo Durante (2012), era reflexo da falta de cultura dos envolvidos com a pesquisa científica sobre o Secretariado, resultando em uma limitada literatura sobre a atuação profissional.

Esse contexto levou o Ministério da Educação (MEC), órgão governamental brasileiro que regula, avalia e fiscaliza as Instituições de Ensino Superior (IES) e os cursos superiores no país, a, no ano de 2009 (ABPSEC, 2014a; FENASSEC, 2009a; MARTINS; ZANON, 2013; SCHUARCZ et al., 2014), movimentar toda a categoria com a abertura de uma consulta pública acerca da legitimidade da profissão. Entre as diversas questões propostas, almejava-se conhecer a opinião dos cidadãos acerca da continuidade da existência dos cursos superiores de Secretariado no Brasil, bem como se eles consideravam que a formação de nível médio era adequada e suficiente para a atuação como profissional da área. Caso a maioria votasse em favor dessa vertente, os cursos superiores em andamento seriam extintos e aos alunos regularmente matriculados seria garantido o direito de obter o título de “administrador” em vez de “secretário-executivo”.

Devido à abrangência e à importância dessa consulta pública, diversas instituições representantes da profissão se uniram para reivindicar contra a proposta dos agentes do órgão regulador ligado ao MEC, a Secretaria de Educação Superior (SESu), que havia tomado a iniciativa de consultar a sociedade (FENASSEC, 2009a). Em pouco tempo, a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), juntamente com sindicatos e IES que ofereciam o curso, conseguiram agendar uma audiência, que ocorreu em outubro de 2009, e, diante de

vários argumentos apresentados à SESu, a consulta pública foi suspensa.

Contudo, a SESu aproveitou a oportunidade para expor e esclarecer os motivos que levaram à abertura da referida ação por parte do órgão regulador. Entre os motivos elencados destacou-se a falta de entendimento sobre a formação que os alunos recebiam, pois os especialistas contratados não conseguiram compreender os reais objetivos dos cursos, incluindo as especificidades da formação e a futura atuação do egresso no mercado de trabalho. Isso porque eles percebiam, com base nos documentos consultados, diversas semelhanças entre o curso de Secretariado e o de Administração.

Outro motivo alegado pelos especialistas da SESu foi que eles não encontraram publicações de pesquisas científicas sobre o Secretariado, inclusive dos professores que atuavam nos cursos em andamento na época, uma vez que pelo menos nas instituições de ensino superior públicas o professor deveria, conforme a legislação, desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os especialistas identificaram que o corpo docente dos cursos de Secretariado era composto por professores de outras áreas do conhecimento e que, por consequência, suas publicações científicas estavam relacionadas às suas respectivas áreas de formação e não ao Secretariado.

Diante dos argumentos da SESu, os participantes da audiência se comprometeram a levantar e avaliar os documentos publicados sobre os cursos de Secretariado em cada instituição, a fim de demonstrar as especificidades e a relevância da profissão, além de incentivar os professores a ampliar as pesquisas acadêmicas na área e a publicar os resultados alcançados em eventos e revistas científicas, com vistas à geração de volume suficiente de pesquisas e publicações sobre a temática relacionada aos cursos de Secretariado Executivo.

A partir dessas ponderações, novas perspectivas emergiram e se intensificaram no campo de atuação e formação do Secretariado. Entre elas, a busca pela cientificidade, compreendida aqui como a adoção de determi-

nados critérios nos processos de investigação (DEMO, 1985). Tendo em vista o entendimento de que as questões relativas à pesquisa científica no secretariado executivo influenciam os processos de gestão das organizações e que elas estão, direta e indiretamente, imbricadas nos panoramas histórico, cultural e sociológico que permeiam essa profissão, este ensaio tem por objetivo apresentar um mapeamento da busca pela cientificidade no campo secretarial. Para tanto, consideram-se os embates vivenciados no território brasileiro, tanto no passado quanto no presente, em uma perspectiva profissional e acadêmica. O ensaio contextualiza as conquistas e os desafios evidenciados pelo Secretariado no Brasil, bem como discorre sobre os caminhos percorridos para inserir a pesquisa no cotidiano do profissional da área. Por fim, levanta algumas proposições acerca das perspectivas e dos desafios que emergem à medida que os campos teórico-empírico e profissional do Secretariado se desenvolvem no país.

O ensaio foi estruturado em três partes. Após esta introdução, expõe-se o panorama da profissão de Secretariado no Brasil, segundo uma perspectiva histórico-atual. Na sequência, descreve-se o caminho percorrido até o momento para a estruturação do Secretariado como um campo de pesquisa. Por fim, desenvolvem-se as considerações finais do estudo, bem como apresentam-se sugestões para futuras pesquisas relacionadas a este tema.

O presente texto se caracteriza como um ensaio acadêmico. Por essa razão, não envolve a exploração sistemática de recursos metodológicos empíricos. A reflexão apresentada se assenta na consulta e na interpretação articulada de material bibliográfico e documental, como artigos científicos, livros, leis, bem como documentos e notícias veiculadas por órgãos atuantes nos campos profissional e acadêmico do Secretariado.

2 A PROFISSÃO DE SECRETARIA-DO NO BRASIL EM PERSPECTIVA HISTÓRICA

Algumas publicações (SABINO; ROCHA, 2004; AZEVEDO; COSTA, 2006; PORTELA; SCHUMACHER, 2006; NONATO JÚNIOR, 2009; CAMARGO, 2013) demarcam a década de 1950 como o período de início das transformações do mercado para o Secretariado, que até então era predominantemente exercido pelo gênero masculino. Segundo esses autores, devido à falta de mão de obra masculina disponível, consequência da atuação dos homens nas duas grandes guerras mundiais, as mulheres passaram a ocupar as funções relativas ao Secretariado nas indústrias e empresas.

Tendo por base essas informações, Lieuthier (2013) afirma que os secretários brasileiros sempre tiveram um perfil arrojado, desafiador e desbravador. Nesse sentido, logo em 1965, iniciaram-se as discussões sobre os pleitos que envolviam a profissão à época, como: melhores condições de trabalho, aprimoramento cultural e questões éticas. Configurava-se, assim, um grupo profissional interessado no desenvolvimento da categoria e atento aos desafios de empregabilidade e de formação.

Múltiplas conquistas relacionadas ao avanço da profissão foram alcançadas em anos anteriores e posteriores a esse episódio. Na tentativa de apresentar os principais êxitos da profissão de Secretariado no Brasil (entre os anos de 1943 a 2016), elaborou-se o Quadro 1, desenvolvido a partir de informações coletadas em diferentes fontes bibliográficas e documentais:

| Ano | Conquista |
|------|---|
| 1931 | Decreto Lei 20.158, organiza o ensino comercial, regulamenta a profissão de secretariado e dá outras providências. |
| 1943 | Decreto Lei 6143, estabelece as bases de organização e de regime do ensino comercial, de secretariado, entre outros. |
| 1943 | Abertura do primeiro curso Técnico em Secretariado, na Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado, em São Paulo. |
| 1968 | Criação do “Clube das Secretárias”. |
| 1969 | Abertura do primeiro curso superior de Secretariado, na Universidade Federal da Bahia (UFBA). |
| 1970 | Transformação do Clube das Secretárias em “Associação das Secretárias do Rio de Janeiro”. |
| 1976 | Criação da “Associação Brasileira de Entidades de Secretárias”. |
| 1977 | Publicação da Lei n.º 1.421, que institui o dia 30 de setembro como o Dia Nacional da Secretária. |
| 1978 | Publicação da Lei n.º 6.556, que dispõe sobre as atividades do Secretário e dá outras providências. |
| 1978 | Primeiro reconhecimento de curso superior em Secretariado Executivo pelo órgão regulador brasileiro (MEC), na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). |
| 1985 | Publicação da Lei n.º 7.377, que regulamenta a profissão de Secretário no Brasil. |
| 1987 | Publicação da Portaria n.º 3.103 de Enquadramento Sindical, que denomina a profissão como categoria profissional diferenciada. |
| 1988 | Criação da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC). |
| 1989 | Publicação do Código de Ética da profissão. |
| 1993 | Realização do 1º Simpósio Internacional de Secretariado, em Manaus, capital do Estado do Amazonas. |
| 1996 | Publicação da Lei n.º 9.261, que complementa a Lei n.º 7.377/85. |
| 2002 | Criação do 1º Grupo de Pesquisa na área de Secretariado: “Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo Bilíngue”, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). |
| 2002 | Inclusão da profissão de Secretário à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). |
| 2005 | Publicação da Resolução n.º 3, pelo Ministério da Educação (MEC), que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos Superiores de Secretariado Executivo. |
| 2005 | Início da realização de concursos públicos pelas Instituições Federais de Ensino Superior para o cargo de secretário-executivo. |
| 2007 | Lançamento do primeiro curso totalmente e-learning de pós-graduação para Secretariado em Educação a Distância. |
| 2008 | Publicação da Resolução n.º 3, do Conselho Nacional de Educação, que dispõe sobre a instituição e implantação do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio, na qual se insere o de Técnico em Secretariado. |
| 2010 | Realização do 1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo (ENASEC). |
| 2013 | Criação da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC). |

Quadro 1 - Principais conquistas do Secretariado brasileiro

Fonte: elaborado a partir de Brasil (1931, 1943), Sabino e Rocha (2004), Bíscoli (2012), Almeida (2013), Baptista e Camargo (2013), Bíscoli e Bilert (2013), Lieuthier (2013), Oliveira (2013), Sabino (2017).

Por iniciativa da fundadora da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), Leida Maria Mordenti Borba Leite de Moraes (*in memoriam*), iniciou-se, em 1992,

um extenso programa de difusão e compartilhamento com organismos internacionais de Secretariado de países de diversos continentes, culminando na realização do 1º Simpósio Inter-

nacional de Secretariado, em Manaus, Amazonas, com a participação das seguintes associações internacionais: Associação de Secretárias Executivas Portuguesas (ASP) – Portugal; *Professional Secretaries International* (PSI e atual IAAP) – organização norte-americana com sócios em mais de 180 países; *European Association Professional Secretaries* (EAPS e atual EUMA) – associação europeia que representa cerca de 20 países; *Federación Nacional de Asociaciones de Secretaria de España* (FENAS) – Espanha; *Federación Interamericana de Asociaciones de Secretarias* (FIAS) – que abrange a América Central e a América Latina, exceto o Brasil.

Dando seguimento à iniciativa de difundir e divulgar a profissão de secretário, Leida

Moraes realizou palestras sobre o Secretariado brasileiro em diversos eventos internacionais, tendo contribuído para que o profissional do Brasil fosse cada vez mais respeitado no exterior. Essa mobilização resultou, inclusive, na publicação de um artigo no jornal inglês *The Guardian*, que apresenta as secretárias brasileiras como as mais bem preparadas do mundo (THE GUARDIAN, 2001).

Em 1985, com a regulamentação da Lei n.º 7.377, ocorreu a mudança mais importante e significativa para o profissional de Secretariado brasileiro, uma vez que a Lei definiu e especificou a profissão de Secretário, dividindo-a em duas categorias – Secretário-executivo e Técnico em Secretariado – e determinando-lhes suas respectivas atribuições, expostas no Quadro 2:

| Atribuições do secretário-executivo | |
|---|--|
| I | Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria. |
| II | Assistência e assessoramento direto a executivos. |
| III | Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas. |
| IV | Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro. |
| V | Interpretação e sintetização de textos e documentos. |
| VI | Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro. |
| VII | Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa. |
| VIII | Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas. |
| IX | Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia. |
| X | Conhecimentos protocolares. |
| Atribuições do técnico em Secretariado | |
| I | Organização e manutenção dos arquivos de secretaria. |
| II | Classificação, registro e distribuição da correspondência. |
| III | Redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro. |
| IV | Execução de serviços típicos de escritório, como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico. |

Quadro 2 - Atribuições do secretário-executivo e do técnico em Secretariado (Lei n.º 7.377/85)
Fonte: adaptado de Brasil (1985).

A partir da publicação da referida Lei, estabeleceram-se as possibilidades e as restrições para o exercício da profissão, posto que somente os profissionais com formação na área ou com comprovada atuação profissional

por meio de registros anteriores à sua data de publicação poderiam requerer junto à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE), órgão vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o registro profissional

que permite o exercício da profissão em todo o território nacional brasileiro.

Entretanto, como a absorção de todo processo de mudanças é lenta, as entidades representativas da profissão no Brasil observam que, ainda hoje, diversas organizações ignoram ou desconhecem a regulamentação da profissão. Assim, para se eximirem da fiscalização e, conseqüentemente, de multas, acabam por praticar ações que burlam a regulamentação do Secretariado (SINSESP, 2014a, 2014b).

A principal inadimplência desenvolvida pelas empresas brasileiras, comprovada pelo resultado de uma pesquisa iniciada e dirigida pela presidência do Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado de São Paulo (SINSESP) e da FENASSEC, na mesma época da regulamentação da profissão, foi que se criavam diversas nomenclaturas de ocupações para registrar os profissionais que não atendiam aos requisitos

legais da profissão de secretário, mas desempenhavam suas funções. A partir dos resultados da pesquisa, o SINSESP publicou uma relação com 553 nomenclaturas de cargos correspondentes a “secretário”, que variam entre atendentes a assessores (SINSESP, 2014a, 2014b).

Em 2002, a profissão foi incluída na Classificação Brasileira das Ocupações (CBO), que tem o objetivo de classificar as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores do País em seus diversos setores, servindo como base para que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) desenvolva o Código Internacional de Ocupações. Nesse sentido, a atualização da profissão de secretário-executivo e suas demais nomenclaturas nessa publicação teve a importância de ampliar o nível de atuação do profissional, contribuindo para a sua legitimidade no mercado de trabalho (LEAL, 2014). Os códigos profissionais relacionados ao secretário-executivo estão descritos na CBO, conforme Quadro 3.

| 2523 – Secretários-executivos e afins | |
|--|---|
| Títulos | 2523-05 – Secretário-executivo: Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretora, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno, Secretário sênior, Tecnólogo em Secretariado. |
| | 2523-10 - Secretário bilíngue: Assessor bilíngue, Assistente bilíngue, Auxiliar administrativo bilíngue, Secretário bilíngue de diretoria, Secretário bilíngue de gabinete, Secretário bilíngue de presidência, Secretário pleno bilíngue, Secretário sênior bilíngue. |
| | 2523-15 - Secretário trilingue: Assessor trilingue, Assistente trilingue, Auxiliar administrativo trilingue, Secretário pleno trilingue, Secretário sênior trilingue, Secretário trilingue de diretoria, Secretário trilingue de gabinete, Secretário trilingue de presidência. |
| Descrição sumária | Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, atendendo pessoas (cliente interno e externo), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, geram suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões. |
| Condições gerais de exercício | Trabalham nas mais variadas atividades econômicas da indústria, comércio e serviços, além da administração pública, como assalariados com carteira assinada, estatutários, ou autônomos, sob supervisão ocasional. Atuam de forma individual ou em equipe, em ambientes fechados e em horários diurnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos. Assessoram chefias, atendendo mais de um diretor ou uma área. Os secretários bilíngue-trilíngues realizam as mesmas atividades que as secretárias executivas e se diferenciam nas atividades que requerem fluência em língua estrangeira. |
| Formação e experiência | O exercício dessas ocupações requer curso superior em secretariado em nível de bacharelado ou tecnologia. O registro funcional no Ministério do Trabalho é obrigatório. Para as secretárias bilíngues e trilíngues a fluência em dois ou três idiomas estrangeiros é fundamental. O pleno desenvolvimento das atividades ocorre após dois ou três anos de experiência. |

Quadro 3 - Descrição da profissão de secretário-executivo na CBO

Fonte: adaptado de CBO (2002).

O não cumprimento da regulamentação da profissão de secretário também pode ser observado na esfera pública brasileira. Ainda ocorrem concursos públicos com vagas para secretários técnicos, tecnólogos e/ou executivos que não restringem a participação aos profissionais da área. Como resultado, muitos cargos acabam sendo preenchidos por profissionais com outras formações (OLIVEIRA et al., 2016). Esse quadro é acentuado pelos limites impostos pela percepção social acerca da profissão, que tende a não reconhecer suas singularidades (SABINO, 2017). Nos termos de Sabino (2017, p. 305), “sem conseguir ecoar relevância à sociedade, a educação para o Secretariado contribuiu para sua configuração

como uma ‘profissionalização de passagem.’”

No caso dos concursos promovidos pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para o cargo de secretário-executivo, o próprio Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) admite, equivocadamente, o ingresso de profissionais de Letras na ocupação do cargo, além de não exigir para a posse dos nomeados o registro profissional na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego, previsto nas leis de regulamentação da profissão no Brasil (n.º 7.377/1985 e 9.261/1996) (LEAL, 2014).

O Quadro 4 demonstra a forma como o cargo de secretário-executivo é apresentado no PCCTAE.

| Cargos Técnico-administrativos em Educação | | | |
|--|----------------------|---|--------|
| Nível de classificação | Denominação do cargo | Requisitos para ingresso | |
| | | Escolaridade | Outros |
| E | Secretário-executivo | Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bílingue | --- |

Quadro 4 - Distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso

Fonte: elaborado a partir de Brasil (2005).

Devido aos equívocos presentes no PCCTAE, algumas IFES deram exercício a profissionais que não se enquadravam às exigências das leis de regulamentação da profissão no Brasil. Mesmo com a emissão do Ofício n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, em que o MEC passou a exigir a habilitação profissional para o ocupante do cargo, o problema persistiu ‘em algumas dessas instituições, resultando em uma série de processos jurídicos dos profissionais da área, com respaldo da FENASSEC e dos sindicatos da classe (LEAL, 2014).

Em 27 de março de 2009, a FENASSEC emitiu o Parecer Jurídico n.º 19/2008, tratando da obrigatoriedade do registro profissional em concurso público. As principais partes do documento são:

Este parecer tem a finalidade de demonstrar a importância [...] da formação do profissional de Secretariado, e

a obtenção do registro nos termos da Lei [...] para concorrer às vagas para os cargos de [...] secretário-executivo que são oferecidas pela administração pública direta e indireta [...]. É conveniente anotar a obrigação atribuída à União [...] visando à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores [...]. A Administração deve buscar [...] a eficiência [...]. Sob este prisma, observa-se que a profissão do Secretário é reconhecida há mais de vinte e três anos e que, hoje, existem no país vários cursos [...], além de profissionais inscritos nas superintendências do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) por cumprirem os requisitos contidos na lei 7.377/85, alterada pela lei 9.261/96 [...]. Por conseguinte, há de se reconhecer que, a bem da eficiência exigida pela nossa Constituição Federal, se faz *mister* a exigência do diploma em Secretariado, ou do competente registro junto ao MTE para

consecução das vagas abertas pelo setor público. Para exemplificar, não se espera que [...] um professor de matemática não tenha especialização nas ciências exatas, com licenciatura. Da mesma maneira, não se pode admitir que um profissional de Secretariado, que atue no setor público, não tenha adquirido conhecimentos em sua área de atuação, a não ser por um curso profissionalizante ou pela experiência que lhe conferiu o registro profissional (FENASSEC, 2009b, *online*).

Não tendo alcançado os resultados esperados em relação às IFES, representantes da FENASSEC reivindicaram ao MEC, em 2014, a retificação do PCCTAE. Conforme notícia veiculada na página da FENASSEC, o último acordo, resultante de reunião entre as partes em maio de 2014, foi de que o MEC solicitaria ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) a alteração dos requisitos para ingresso no cargo, que também incluem a exclusão da terminologia “bilíngue” (FENASSEC, 2014).

Ainda em relação aos concursos promovidos pelas IFES para o cargo de secretário-executivo, Leal, Silva e Dalmau (2014), que analisaram 57 provas aplicadas no período de 2010 a 2014, apontam que, de maneira geral, os concursos não têm considerado significativamente a formação desse profissional. Eles também não têm contemplado questões diretamente associadas à descrição do cargo no âmbito das IFES, exceto aquelas mais objetivas, para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação.

Para reverter o quadro de não atendimento à lei, a FENASSEC e os sindicatos regionais vêm realizando um trabalho intenso para conquistar a aprovação da criação do Conselho Profissional de Secretariado e para conscientizar as organizações públicas e privadas da necessidade de exigência, nos processos de contratação, de profissionais devidamente certificados e registrados no MTE, de modo que seja inviabilizada a prática de fraudes e a ocupação dos cargos por pessoas sem qualificação para o cargo de secretário (CASTELO, 2007).

A regulamentação da profissão, seu exercício, o modo como as instituições realizam as contratações dos profissionais de Secretariado, bem como a maneira que as organizações estabelecem o relacionamento profissional com seus colaboradores são pautas das discussões sobre a atuação do secretário há bastante tempo. O primeiro código de ética da profissão, por exemplo, foi criado ainda em 1973 e reformulado em 1976 e 1989 (LEGER, 2011). No entanto, somente com a criação dos Conselhos de Profissionais de Secretariado será possível adotar oficialmente o Código para parametrizar o relacionamento entre os profissionais e as organizações, prevendo-se, inclusive, penalidades para as partes que o descumprirem.

Nos anos mais recentes, a estruturação formal da profissão foi acompanhada do desenvolvimento do Secretariado como campo científico.

3 O CAMINHO PERCORRIDO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAMPO CIENTÍFICO DO SECRETARIADO NO BRASIL

Uma pesquisa pode ser considerada científica quando atende a determinados critérios de cientificidade. De acordo com Demo (1985), a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação constituem-se como critérios internos, enquanto a intersubjetividade se refere ao critério externo.

Relativamente aos critérios internos de cientificidade, Demo (1985, p. 16) argumenta que a coerência diz respeito a “falta de contradição, argumentação estruturada, corpo não contraditório de enunciados, desdobramento do tema de forma estruturada, dedução lógica de conclusões”; consistência significa “capacidade de resistir a argumentações contrárias [...], se liga também à atualidade da argumentação”; originalidade representa “uma produção [...] não meramente repetitiva, representando real contribuição para o conhecimento”; objetivação, por fim, se refere à “tentativa de reproduzir a realidade assim como ela é, mais do que gostaríamos que fosse.”

Quanto ao critério externo de cientificidade, Demo (1985, p. 17) caracteriza a intersubjetividade como “a ingerência da opinião dominante dos cientistas de determinada época e lugar na demarcação científica.” Em outras palavras, trata-se da “vigência do argumento de autoridade em ciência”, que envolve aspectos como a comparação crítica, a divulgação e o reconhecimento generalizado, entre outros.

A prática da pesquisa e, por consequência, a busca pela cientificidade no campo secretarial, são temas incipientes para os envolvidos com o assunto no Brasil. Contudo, já é possível encontrar algumas discussões que posicionam o Secretariado nesse cenário. Hoeller (2006) afirma que o Secretariado é um campo de estudo de aplicação e não uma ciência. Nonato Júnior (2009, 2012), por sua vez, defende o surgimento do campo teórico das Ciências da Assessoria como base para a concretização do Secretariado como campo científico e define a Assessoria como o objeto de estudo do campo. Também pode-se mencionar Sabino e Marchelli (2009), que argumentam que o Secretariado não é autônomo; utiliza-se de “ciências multidisciplinares” diversas, principalmente das ciências da Administração. Nascimento (2012) segue nessa linha, ao apontar que o Secretariado mantém relações com diferentes áreas do conhecimento e apresenta-se em fase de consolidação enquanto área de conhecimento.

Ao analisar tais discussões, Martins et al. (2014) consideram que o Secretariado ainda não se apresenta como ciência ou campo do conhecimento, mas encontra-se em busca do estabelecimento do seu objeto de estudo; daí a motivação dos pesquisadores para demonstrar neste artigo os caminhos que já foram percorridos pelo Secretariado na busca pela cientificidade. Leal, Santos e Moraes (2017), finalmente, avaliam o campo de uma perspectiva paradigmática e o enquadram como essencialmente funcionalista, limitado ora à proposição de técnicas ou metodologias gerenciais, ora à adaptação do secretário-executivo ao contexto de trabalho. Os autores advogam por uma melhor comunicação com outros interesses cognitivos e com outras disci-

plinas, a exemplo dos estudos organizacionais, que possam contribuir para a definição do(s) seu(s) fenômeno(s) de interesse.

No ano de 2005, com a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, a formação generalista para o profissional da área tornou-se mais clara. Verifica-se no § 2º que nos projetos pedagógicos dos cursos de Secretariado Executivo pode-se admitir linha de formação em diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, de modo a atender da melhor forma às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigem (BRASIL, 2005).

A adoção de perfil referencial é oportuna para que o profissional de Secretariado reúna elementos para atender de forma positiva à organização e à equipe de trabalho em que estará inserido. Segundo tais diretrizes, o secretário-executivo

[...] necessita apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como [ser] capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005, p. 2).

Observa-se, assim, que as competências secretariais devem ser suficientes para que, entre outras ações, esse profissional possa: a) identificar e entender quais são os objetivos da organização e como seu departamento contribuirá para o alcance de tais objetivos; b) exercer funções gerenciais e de assessoria, com domínio sobre planejamento, organização, controle e direção e c) apresentar condições de lidar com modelos inovadores de gestão, atuando inclusive como agente de mudanças (BRASIL, 2005).

Para possibilitar o desenvolvimento de tais competências, o Brasil dispõe de processos de formação para aqueles que desejam atuar ou que já atuam na área de Secretariado. Identifica-se uma estrutura pronta para a formação dos níveis técnicos e superior, enquanto que para os cursos de pós-graduação *lato sensu* o processo ainda se encontra em fase de estruturação. Até o momento, inexistente uma estrutura para os cursos de *stricto sensu* que inclua programas de Mestrado e Doutorado na área (MARTINS et al., 2012), embora essa seja uma discussão corrente. A última ação concretizada nesse sentido foi a publicação da Resolução n.º 56/CONSUNI, de 30 de outubro de 2017, que aprova a criação do Programa de Pós-graduação em Secretariado Executivo, em nível de Mestrado Acadêmico, na Universidade Federal do Ceará, com a vistas a “formar pesquisadores com excelência acadêmica para o desenvolvimento científico no campo do Secretariado Executivo de forma a permitir o diálogo com as demais áreas de Gestão e atender à demanda por qualificação secretarial e áreas afins.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017, p. 1). Embora esse fato represente um avanço para a área acadêmica, sua efetiva implantação ainda depende da aprovação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Preocupados com essas limitações referentes aos programas de pós-graduação e buscando supri-las por meio da melhoria das estruturas e dos processos, docentes e pesquisadores envolvidos com o Secretariado vêm-se organizando, nas duas últimas décadas, com o objetivo inicial de obter o reconhecimento do Secretariado como uma área do conhecimento capaz de absorver pesquisas e de gerar programas para atrair professores pesquisadores. O movimento já trouxe alguns resultados, a exemplo da criação de periódicos científicos reconhecidos e qualificados pela CAPES; grupos de pesquisa cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a conquista mais recente, a criação da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), que tem como principais objetivos:

- I - Promover o desenvolvimento do ensino de pós-graduação e da pesquisa em Secretariado, contribuindo para sua consolidação e aperfeiçoamento, bem como estimular experiências novas na área;
- II - Promover o intercâmbio e a cooperação entre cursos de graduação, programas de pós-graduação, professores, estudantes e demais pesquisadores da área;
- III - Difundir a produção de trabalhos científicos e acadêmicos na área secretarial;
- IV - Estimular as atividades de pós-graduação e pesquisa em Secretariado para responder às necessidades concretas das instituições de ensino superior, do mercado de trabalho, bem como das comunidades locais e regionais, valorizando a cultura nacional e as culturas locais;
- V - Identificar temas prioritários de pesquisa em Secretariado no país, promovendo seu desenvolvimento;
- VI - Agir junto às agências de coordenação e de financiamento da pós-graduação e da pesquisa no país, procurando garantir a participação democrática das bases nas decisões;
- VII - Contribuir para o aperfeiçoamento profissional e a melhoria das condições de trabalho dos profissionais de Secretariado, particularmente no nível acadêmico e científico;
- VIII - Zelar pelos interesses profissionais dos seus associados;
- IX - Promover o intercâmbio e a cooperação com associações e entidades congêneres (ABPSEC, 2015, *online*).

Relativamente aos grupos de pesquisa, verifica-se que houve uma evolução significativa a partir dos anos 2000, conforme constatação feita por meio da plataforma do CNPq. Dos onze grupos cadastrados, verifica-se que o primeiro foi criado em 2002, outro em 2007, dois em 2009, um em 2011, cinco no ano de 2014 e os últimos dois em 2016, como revela o Quadro 5.

| | Grupo | Criação |
|----|---|----------------|
| 1 | Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo - Unioeste Líder: Carla Maria Schmidt Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2422462181212023 | 2002 |
| 2 | Grupo de Estudos em Secretariado Executivo - GESEB - UPF Líder: Daniela Giareta Durante Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4758200861929450 | 2007 |
| 3 | Grupo de Pesquisas Interdisciplinares em Secretariado - GPISEC - UFS Líder: Rosimeri Ferraz Sabino Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2782776420454020 | 2009 |
| 4 | Gestão do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas - Unicentro Líder: Juliane Sachser Angnes e Daniela do Amaral Oliveira Gardin Área: Ciência da Informação Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5367631664506262 | 2009 |
| 5 | NUPESE - Núcleo de Pesquisa de Estudos em Secretariado Executivo e áreas afins. Líder: Keyla Christina Almeida Portela Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5194400054738172 | 2011 |
| 6 | Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo Bilíngue - UNESC Líder: Jucélia da Silva Abel Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4498103731315050 | 2014 |
| 7 | NIEX - Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Secretariado Executivo - UFV Líder: Débora Carneiro Zuin Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/3146125924469473 | 2014 |
| 8 | Núcleo de Pesquisas Aplicadas em Gestão, Secretariado Executivo e Economia - Npgessec - UNIFAP Líder: Robson Antonio Tavares Costa Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7757921135442858 | 2014 |
| 9 | Observatório Latino Americano de Pesquisa em Secretariado Executivo - UFPB Líder (es): Chussy Karlla Souza Antunes e Alberto Santos Arruda Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/3496912100879124 | 2014 |
| 10 | Grupo de Estudos e Pesquisas em Secretariado Executivo - GEPES - UFC Líder (es): Conceição de Maria Pinheiro Barros e Augusto César de Aquino Cabral Área: Ciências Sociais Aplicadas; Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6076959746415690 | 2014 |
| 11 | Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado Líder (es): Cibele Barsalini Martins e Katia Denise Moreira Área: Administração Link: http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1695587511457220 | 2016 |

Quadro 5 - Grupos de pesquisa de Secretariado cadastrados no CNPq
Fonte: elaborado a partir de CNPq (2017).

Observa-se que a maioria dos grupos foi cadastrada na área de conhecimento “Administração”, uma vez que o Secretariado ainda não é considerado uma área do conhecimento e os líderes dos grupos devem analisar qual é a outra área do conhecimento já reconhecido pelo CNPq que pode sustentar os temas de suas pesquisas no campo secretarial.

Almeja-se que a criação de mais grupos e o amadurecimento dos atuais possibilitem a existência de grupos consistentes da área e, conseqüentemente, a criação de cursos de *stricto sensu* em Secretariado. Positivamente, percebe-se que os professores e egressos dos cursos estão em busca de qualificação (de titulação), para que em poucos anos seja possível constituir um corpo docente com, no mínimo, onze doutores pesquisadores sobre o Secretariado, como requerem os órgãos regulamentadores.

Evidencia-se que a busca por titulação se refere a um processo relativamente longo, ao considerar que, no Brasil, os cursos de doutorado abrangem um período entre 42 a 48 meses. Conforme o levantamento realizado por Souza, Galindo e Martins (2015), em 2013; das pessoas formadas em Secretariado no Brasil, somente 106 pessoas detinham o título de mestre e 10 o de doutor.

Para dar vazão às produções dos pesquisadores sobre Secretariado, foram criadas, também neste século, seis revistas científicas que, juntas, já publicaram mais de 200 artigos científicos com os resultados das pesquisas na área. Mesmo sendo um número ainda restrito, os pesquisadores consideram um avanço e a demonstração de que estão cumprindo o compromisso assumido com a SESu/MEC de publicarem pesquisas relevantes sobre a profissão. As atuais revistas científicas são:

- a) Revista Expectativa, criada em 2001, na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) – Campus de Toledo;
- b) Revista Capital Científico, criada em 2003, na Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro);
- c) Fazu em Revista, criada em 2004, na

- d) Faculdade Associadas de Uberaba;
- d) Secretariado Executivo em Revist@, criada em 2005, na Universidade de Passo Fundo (UPF);
- e) Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), criada em 2010, pelo Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado de São Paulo (SINSESP);
- f) *Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies* (SCRIBES), criada em 2017, pela Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Por fim, ainda em termos de produção científica, uma busca no Portal de Teses e Dissertações da Capes¹ permitiu observar que, até o presente momento, foram desenvolvidos 47 trabalhos *stricto sensu* relacionadas ao Secretariado no país, sendo 41 dissertações de mestrado e seis teses de doutorado. Tais trabalhos foram desenvolvidos principalmente em cursos de pós-graduação em Educação e Administração, bem como em: Letras/Letras Neolatinas; Linguística/Estudos Linguísticos/Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem; Comunicação Semiótica; Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias; Tecnologia; Ciências da Informação; Gestão de Projetos; Engenharia de Produção; Psicologia/Psicologia Educacional; Desenvolvimento Regional e Urbano; Administração Universitária; Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior; Gestão de Políticas Públicas e Organizações Públicas; Ciências da Religião; além de cursos multidisciplinares: Educação, Administração e Comunicação; Sociologia e Direito. No caso das dissertações, foram localizados tanto cursos de mestrado acadêmicos quanto profissionais.

Observa-se, assim, que o campo científico do Secretariado começa a se estruturar no Brasil segundo uma perspectiva interdisciplinar, suscitando diferentes possibilidades em termos de epistemologias, teorias e metodologias para seu desenvolvimento. Uma vez que um dos objetos de interesse do Secretariado tem sido justamente seu próprio campo de pesquisa, espera-se que tal campo se desenvolva com

reflexividade e riqueza, tendo como referência as discussões e as reflexões sobre os caminhos até então percorridos (LEAL; SANTOS; MORAES, 2017).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teve por objetivo apresentar um mapeamento da busca pela cientificidade do campo secretarial. Para tanto, levaram-se em consideração os embates vivenciados no território brasileiro, tanto no passado quanto no presente, em uma perspectiva profissional e acadêmica. Almejou-se contextualizar as conquistas e os desafios evidenciados pela profissão no Brasil, bem como discorrer sobre o caminho percorrido para inserir a pesquisa no cotidiano do profissional da área.

Foi possível perceber, a partir da descrição dos principais fatos que marcaram o Secretariado no Brasil, que essa profissão se encontra em um processo de constante desenvolvimento. Direcionamentos fundamentais para o reconhecimento de uma profissão já foram concretizados, a exemplo da regulamentação jurídica, da oferta de cursos em nível superior, do estabelecimento das diretrizes curriculares para os cursos superiores, das revistas científicas, dos grupos de pesquisa e da constituição de uma Associação voltada especificamente para a pesquisa na área, a ABPSEC. Por outro lado, à medida que os campos teórico e profissional do Secretariado se estruturam, eles também se tornam mais complexos e suscitam proposições sobre as perspectivas e os desafios emergentes.

O presente estudo permitiu evidenciar algumas lacunas substanciais nesse sentido, como a ausência de um Conselho Federal de Secretariado e de programas de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) especificamente voltados para o Secretariado. Considera-se que esses dois aspectos se configuram como os principais desafios do atual contexto da profissão no Brasil. O cenário também desencadeia a necessidade de um olhar para o estado do conhecimento em Secretariado a partir do desenvolvimento de artigos e teses e

dissertações, o que contribuirá tanto para a sua atuação profissional quanto para a sua consolidação científica.

Este ensaio não teve a pretensão de esgotar o tema da busca da cientificidade do campo secretarial. Assim, acredita-se que o envolvimento de mais pesquisadores com o assunto será importante para a emergência de informações e de conhecimentos complementares, que contribuam para o entendimento da realidade do Secretariado no Brasil e fomentem o desenvolvimento de uma área sólida, crítica e de boa qualidade. A partir das informações aqui dispostas, sugere-se, para fins de continuidade da discussão: 1. Que outros elementos históricos relativos ao Secretariado sejam explorados e incluídos à análise, contribuindo para a compreensão de seu panorama profissional e científico contemporâneo; 2. Que os estudos desenvolvidos até o momento sejam examinados a partir de diferentes lentes teóricas, propiciando esclarecimentos sobre as possibilidades e os limites desse campo de pesquisa e 3. Que o papel do Secretariado na gestão das organizações se constitua como constante objeto de interesse empírico, com vistas a uma compreensão mais ampla de seu lugar nesse contexto.

THE SEARCH FOR SCIENTIFICITY IN THE SECRETARIAL FIELD IN THE BRAZILIAN CONTEXT: HISTORICAL AND CONTEMPORARY ASPECTS

ABSTRACT

Seen as issues related to scientific research relating to topics of executive secretariat influence the management of organizations and are, directly and indirectly, interwoven in the historical, cultural and sociological landscapes that permeate this profession, our purpose in this essay is to present a mapping of the quest for scientificity in the secretarial field. To do so, we take into consideration the conflicts experienced in Brazil, both in the past and in the present, in a professional and academic perspective. The cur-

rent essay is a theoretical study, developed with the support of bibliographical and documentary research. The results demonstrate that the search for scientificity in the secretarial field has been constant and has already produced important legacies, despite its recent formal structuring. As these professional and scientific fields develop in the country, they also become more complex and give rise to propositions about emerging perspectives and challenges.

Keywords: Scientificity. Research. Executive Secretariat.

LA BÚSQUEDA DE LA CIENTIFICIDAD DEL SECRETARIADO EN EL CONTEXTO BRASILEÑO: ASPECTOS HISTÓRICOS Y CONTEMPORÁNEOS

RESUMEN

Teniendo en cuenta el entendimiento de que las cuestiones relativas a la investigación científica en el secretariado ejecutivo influyen la gestión de las organizaciones y están, directa e indirectamente, entrelazadas en los panoramas histórico, cultural y sociológico que permean esa profesión, este ensayo tiene el objetivo de presentar un levantamiento de la busca por la científicidad en el campo secretarial. Para tanto, se consideran los embates vividos en el territorio brasileño, tanto en el pasado cuanto en el presente, en una perspectiva profesional y académica. Se trata de un estudio teórico, desarrollado con el soporte de investigación bibliográfica y documental. Los resultados permiten evidenciar que la busca por la científicidad en ese dominio ha sido una constante y ya produjo importantes legados, a pesar de su reciente estructuración formal. A la medida que los campos profesional y científico del Secretariado se desarrollan en el país, ellos también se tornan más complejos y suscitan proposiciones a respecto de las perspectivas y de los desafíos emergentes.

Palabras-clave: Cientificidad. Investigación. Secretariado Ejecutivo.

LA RECHERCHE DE LA SCIENTIFICITE DU SECRETARIAT EXECUTIF DANS LE CONTEXTE BRESILIEN : ASPECTS HISTORIQUES ET CONTEMPORAINS

RESUME

Vu que les questions relatives à la recherche scientifique dans le secrétariat exécutif influencent la gestion des organisations et sont, directe et indirectement, entremêlées aux panoramas historique, culturel et sociologique de cette profession, cet essai a pour objectif de présenter un schéma de la recherche pour la scientificité dans le champ du secrétariat. Pour ce, nous considérons les conflits vécus au Brésil, dans le passé mais aussi dans le présent, sous une perspective professionnel et académique. Ceci est une étude théorique, développée avec le soutien de recherches bibliographiques et documentaires. Les résultats permettent de mettre en évidence que la recherche de la scientificité dans ce domaine a été une constante et a produit un important héritage, même si sa structuration formelle est bien récente. A mesure que les champs professionnels et scientifique du Secrétariat se développent dans le pays, ils deviennent aussi plus complexes et suscitent des propositions sur les perspectives et les défis émergents.

Mots-clés: Scientificité. Recherche. Secrétariat Exécutif.

1 Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>> . Buscas feita em 5 de abril de 2017, pelo seguintes termos: 1. secretariado; 2. "secretário executivo".

REFERÊNCIAS

- ABPSEC. **Estatuto**. 2015. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-associacao/estatuto>>. Acesso em: 16 nov. 2015.
- _____. **A Pesquisa em Secretariado**. 2014a. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-pesquisa/a-pesquisa-em-secretariado>>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- _____. **Instituições/Cursos**. 2014b. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/instituicoes-cursos>>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- ALMEIDA, W. A importância da formação específica. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013.
- AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. da. **Secretária um guia prático**. 6. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- BAPTISTA, I. C.; CAMARGO, J. O papel das entidades de classe: dados da história e conquistas atuais. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013.
- BÍSCOLI, F. R. V. A evolução do secretariado executivo: caminhos prováveis a partir dos avanços da pesquisa científica e dos embates teóricos e conceituais na área. In: DURANTE, D. G. (Org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2012.
- BÍSCOLI, F. R. V.; BILERT, V. S. S. A evolução do secretariado executivo: caminhos prováveis a partir dos avanços da pesquisa científica e dos embates teóricos e conceituais na área. **Revista Expectativa**, Paraná, v. 12, n. 12, p. 9-42, 2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. **Portal Mec**, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- _____. Decreto-Lei n.º 20.158, de 30 de junho de 1931. Organiza o ensino comercial, regula a profissão de contador e dá outras providências. **Portal da Câmara dos Deputados**, Brasília, 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-20158-30-junho-1931-536778-republicacao-81246-pe.html>>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- _____. Decreto-Lei n.º 6.141, de 28 de dezembro de 1943. Lei Orgânica do Ensino Comercial. **Portal da Câmara dos Deputados**, Brasília, 1943. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6141-28-dezembro-1943-416183-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- _____. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- CAMARGO, F. O homem e o secretariado. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 61-68.
- CASTELO, M. J. **A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo**. Paraná: UEL, 2007.
- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES -CBO. **Consulta de CBO: Secretário Executivo**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2002.

CNPq. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Diretório dos grupos de pesquisa no Brasil**. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional>>. Acesso em: 13 maio 2017.

DEMO, P. Demarcação científica. In: DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DURANTE, D. G. A evolução da profissão secretarial por meio da pesquisa. In: DURANTE, D. G. (Org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2012.

FENASSEC - Federação Nacional das Secretárias e Secretários. MEC realiza consulta pública para modificar curso de Secretariado para Administração. **Revista Excelência**, Recife, v. 7, n. 24, p. 8-9, 2009a.

_____. **Parecer Jurídico n. 19/2008 sobre a obrigatoriedade do registro profissional da profissão para concurso público**. 2009b. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/z_parece_juridico_19_2008.html>. Acesso em: 27 out. 2014.

_____. **Fenassec reivindica no MEC a correção da lei que prejudica Secretários em concursos públicos na área educacional**. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br/comunicado-05-2014.html>>. Acesso em: 8 set. 2014.

HOELLER, P. A. Fr. A natureza do conhecimento em Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 5, n. 5, p. 139-145, 2006.

LEAL, F. G. **Competências secretariais requeridas pela UFSC**. 2014. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LEAL, F.; SILVA, A. C.; DALMAU, M. B. C. Análise das avaliações dos concursos públicos

realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 40, p. 191-207, 2014.

LEAL, F.; SANTOS, L.; MORAES, M. Uma perspectiva paradigmática para o campo teórico-empírico do Secretariado Executivo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE SECRETARIADO (COINS), 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: COINS, 2017.

LEGER, E. M. **Técnicas Secretariais I**. 2011. Disponível em: <http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Ane-xos/Tecnicas_secretariais/Unidade_I.pdf>. Acesso em: 28 out 2014.

LIEUTHIER, B. O grande despertar: de sua criação ao conselho profissional. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 21-28.

MARTINS, C. B. et al. Parâmetros para definições de linhas de pesquisas. In: DURANTE, D. G. (Org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2012. p. 132-148.

MARTINS, C. B. et al. Retrato dos periódicos científicos de secretariado no Brasil. **Eccos**, São Paulo, n. 34, p. 63-83, maio/ago. 2014.

MARTINS, C. B.; ZANON, M. A pesquisa na área de secretariado. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

NASCIMENTO, E. P. Pesquisa aplicada e interdisciplinaridade: da linguística ao secretariado. In: DUARTE, D. G. (Org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2012.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

_____. Objeto de pesquisa em Secretariado Executivo. In: DUARTE, D. G. (Org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: Editora da UPF, 2012.

OLIVEIRA, M. de. Contribuições da educação a distância para a formação do secretariado. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

OLIVEIRA, L. et al. Os concursos para o cargo de secretário executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 202-225, set./dez. 2016.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Ferramentas do Secretário Executivo**. São Paulo: Editora Viena, 2006.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 607-621, 2009.

SABINO, R. F. **A configuração da profissão de Secretariado em Sergipe: educação, atuação e organização da área (1975-2010)**. 2017. 388 f. Tese (Doutorado em Educação) -Universidade Federal de Sergipe, Aracajú, 2017.

SCHUARCZ, L. D. et al. Secretariar ou não Secretariar? eis a questão: um estudo sobre a evasão no Curso de Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo,

v. 5, n. 1, p. 19-41, 2014.

SINSESP. **Pesquisa sobre cargos aplicados no mercado**. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/artigos/secretariado/1080-nomenclaturas-existentis>>. Acesso em: 3 dez. 2014a.

_____. **Ser Profissional de Secretariado: as diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/artigos/glob/178-ser-secretaria-as-diferencas-entre-paises-desenvolvidos-e-em-desenvolvimento>>. Acesso em: 3 dez. 2014b.

SOUZA, E. C. P.; GALINDO, A. G.; MARTINS, C. B. A produção acadêmico-científica no campo do Secretariado: mapeamento de dissertações e teses no período de 1999 a 2013. **Revista de Administração Geral**, Macapá, v. 1, n. 1, p. 154-173, 2015.

THE GUARDIAN. **How PA skills are regarded around the world**. 2001. Disponível em: <http://www.theguardian.com/money/2001/apr/30/officehours2#article_continue>. Acesso em: 26 nov. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Resolução n.º 56/CONSUNI, de 30 de outubro de 2017**. Aprova a criação do Programa de Pós-graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza: UFC, 2017.

ARTIGOS

COACHING: UMA PONTE NO ABISMO RELACIONAL E GERENCIAL EM ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Objetiva-se neste artigo conhecer as demandas das organizações apresentadas aos profissionais de *coaching*, visando atendimento focal para os gerentes seniores e juniores. Identificam-se poucas pesquisas nacionais que cunham o termo ‘*coaching*’ como aspecto central de seus trabalhos; sendo assim, há baixo volume de publicação e pouca profundidade científica no tema, que tem, em contrapartida, apelo no mercado nacional. Para este artigo opta-se pela metodologia qualitativa, com método exploratório. Foram entrevistados em profundidade dois profissionais de *coaching*, prosseguindo a análise por meio da técnica de análise de conteúdo por grade fechada. Conclui-se que o abismo entre gerentes seniores e juniores é tecnológico e vivencial. As organizações estão interessadas em amenizar as diferenças da construção de carreira de ambos profissionais, a fim de absorver suas competências diferencialmente, para equilibrar o desenvolvimento e manutenção das lideranças gerenciais, garantindo a produtividade, a lucratividade e a diversidade.

Palavras-chave: *Coaching*. Organizações. Gerente Seniores. Gerentes Juniores.

1 INTRODUÇÃO

A técnica de *coaching* é validada e amplamente utilizada desde o início dos anos 1980. Mas foi a partir do ano 2000 que houve o *boom* sobre o tema e sobre o processo/técnica no Brasil. Os motivos são diversos; vão desde os profissionais interessados em se capacitar como *coaches*, os clientes interessados em usufruir da técnica, interesse na característica extremamente focal do processo, e a expressividade social e financeira dada aos pertencentes à classe desses profissionais (RICH, 2015).

Há predominância do caráter democrático da formação do profissional de *coaching*, o que se torna um atrativo para pessoas com graduação (nas mais diversas áreas) ou sem graduação. Esta atratividade é também um ponto de atenção. Nota-se que há pessoas que não se desenvolvem com profissionalismo e ética após a conclusão do curso e prostituem a técnica com marketing apela-

Rafaella Cristina Campos
rafaella_ccampos@hotmail.com
Doutoranda pela Universidade
Federal de Lavras - UFLA.
Mestre pela Universidade
Federal de Lavras (UFLA).
Psicóloga Bacharel pelo
Centro Universitário de Lavras
(UNILAVRAS).

Mônica Carvalho Alves Cappelle
edmo@dae.ufla.br
Doutorado em Administração
pela Universidade Federal
de Minas Gerais (UFMG).
Professora associada
do Departamento de
Administração e Economia da
Universidade Federal de Lavras
(UNILAVRAS).

Tayriane Mayre Silva
tayriane@live.com
Graduanda em Administração
pela Faculdade Presbiteriana
Gammon - FAGAMMON.

tivo e promessas falsas aos *coachees* (RICH, 2015; CARDOSO et al., 2012).

Além da identificação de demandas de pessoas interessadas em ser os profissionais de *coaching*, e pessoas que querem ser *coachees*, há também interesse das organizações, que manifestam demanda distinta: buscar equilíbrio nas relações entre os seus colaboradores, especialmente os que estão em cargos gerenciais e/ou estratégicos (CARDOSO et al., 2012).

O *coaching* é um processo direcionado por uma demanda específica, com foco em metas e resultados de curto, médio e longo prazos, visando ao vislumbamento do positivo e empoderamento total do *coachee* no processo de desenvolvimento. Sendo assim, busca-se este processo para construir uma ponte nos abismos relacionais e gerenciais dentro das organizações, abismo que é o resultado da convivência dos gerentes seniores e juniores (CARDOSO et al., 2012; LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012).

Destaca-se que dada complexidade das relações humanas e estruturas organizacionais, não há como falar da diversidade de profissionais em cargos gerenciais sem esbarrar e atribuir características geracionais. A conduta mediante o trabalho e a vida (relações) são distintas e próprias de cada geração, construídas por processos sócio-histórico-culturais diferenciados. Mesmo que imersos numa mesma constituinte micro social. As organizações têm dificuldade em absorver destes dois profissionais, os gerentes seniores e juniores, o melhor de ambos – respectivamente, experiência e inovação - sem gerar competitividade destrutiva, desenvolvendo a liderança e a criatividade no contexto organizacional (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012).

A contextualização acima aponta que, dentro das organizações, há necessariamente a convivência entre profissionais de diversas gerações. Nos cargos gerenciais esta convivência é desequilibrada pelas características da historicidade de formação e vivencial que há entre os gerentes seniores e juniores, bem como diferenças em seus objetivos profissionais e

personais. Tendo em vista este cenário, pergunta-se: como as organizações têm-se preparado para absorver o melhor dos gerentes seniores e juniores, buscando o equilíbrio relacional e gerencial entre eles?

O objetivo principal deste artigo é conhecer as demandas das organizações apresentadas aos profissionais de *coaching*, visando ao atendimento focal para os gerentes seniores e juniores.

Para os objetivos específicos define-se 2(dois): o primeiro é averiguar quais são as características relacionais entre os gerentes seniores e juniores; o segundo é compreender quais são as características gerenciais dos gerentes seniores e juniores.

Justifica-se a condução da pesquisa por sua contribuição teórico-prática, que propõe a compreensão do *coaching* não só como técnica, mas também como aparato necessário para auxiliar no desenvolvimento de um equilíbrio relacional e gerencial entre os gerentes seniores e juniores. Nota-se que não há publicações de cunho científico no vasto acervo eletrônico no Brasil, ao procurar através da palavra '*coaching*' na base de indexação SCIELO, somente 2(dois) artigos completos foram encontrados que estão com a temática diretamente relacionada à técnica/processo de *coaching*.

Esta escassez denota ao *coaching* uma aproximação marginal e superficial nas pesquisas acadêmicas. Este esquecimento que há na academia é um contraponto do interesse mercadológico que há pela busca do domínio da técnica. Há cada vez mais cursos e profissionais capacitados (ou não) para oferecer tanto a técnica quanto a formação no mercado brasileiro. A realidade destacada neste artigo - busca pelo equilíbrio relacional e gerencial entre gerentes seniores e juniores - é mais que a exploração da técnica, trata-se de uma tentativa pela busca da compreensão de um movimento social e mercadológico, que é o *coaching* na atualidade brasileira.

Para a construção deste artigo, foram subdivididas cinco sessões. A primeira sessão trata da contextualização e introdução ao tema, a se-

gunda sessão é uma discussão do acervo teórico encontrado que reflete diretamente no tema e objetivos deste artigo. Logo após, há a descrição metodológica que foca na pesquisa qualitativa de método exploratório com duas entrevistas em profundidade, seguida das análises elaboradas por meio da técnica de análise de conteúdo e finalizando com a conclusão.

Após a apresentação das sessões deste artigo, seguem abaixo as reflexões sobre o referencial teórico selecionado.

2 DISCUSSÃO BREVE E HISTÓRICA SOBRE A ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL, MENTORING E COACHING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A orientação profissional origina-se em 1902 na Alemanha, com o intuito de evitar os acidentes de trabalho que eram frequentes, e por vezes, com resultados de mortalidade. A transição entre a orientação profissional como ferramenta de monitoramento para instrumento de análise e desenvolvimento nas organizações foi gradual e, apesar de ter nascido na Alemanha, foi nos Estados Unidos nos anos 1980 que ganhou formato personalizado e focado nos objetivos planejamento profissional dos colaboradores de uma organização (SPARTA, 2003).

Entre os anos de 1980, o foco passou a ser atendimento às empresas para classificar os candidatos como aptos ou inaptos a determinadas funções, tornando-se de caráter excludente, como o próprio trabalho já era, e ainda é. As origens dos procedimentos de orientação profissional surgiram no contexto organizacional, primordialmente para atender as demandas de melhoria na produtividade e assertividade na distribuição de postos de trabalho (SPARTA, 2003).

No período dos anos 2000, a orientação profissional passou a ter foco nos candidatos e colaboradores das empresas, visando auxílio na descoberta e no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais que permitisse satisfação do colaborador com seu trabalho. A orientação profissional com foco no colaborador é recente,

e mesmo assim, não se desvincula das preocupações organizacionais (GUEIROS, 2009).

Tanto para atender aos colaboradores/candidatos, quanto para atender às organizações, a orientação profissional sofre influência em modelos positivistas, isso porque a seu cerne na psicologia alemã e norte americana é de base estatística, provendo então concentração dos esforços na produção de mais inventários e testes do que na busca do conhecimento do processo de vivência para o sujeito (NORONHA; AMBIEL, 2006).

O processo de orientação profissional precisa de uma dose de objetividade, mas uma dose apenas, não uma determinação sumária de que os testes e inventários são a resposta ou o caminho final, de uma atividade que é um processo integralista e cíclico. Sendo assim, ainda no período do início dos anos 2000, a orientação profissional começa a caminhar pelo rumo da customização dos atendimentos e do processo, visando a quebra do paradigma e das práticas ligadas estritamente ao objetivismo, mas utilizando-o para aprofundar nos aspectos subjetivos (MELO-SILVA; LASSANCE; SOARES, 2004).

Permanece a crescente demanda para o aperfeiçoamento dos processos de orientação profissional. Isso porque o número de opções de escolha profissional e de exercício do trabalho se multiplicam e se transformam, devido ao acesso a informações que ampliam a gama de possibilidade de escolhas, mas não há avanço significativo no movimento social de autoconscientização das habilidades, condições sócio culturais e subjetivas para de fato fazer uma escolha e um investimento na vida profissional, e por consequência na vida pessoal (SPARTA; BARGADI; TEIXEIRA, 2006).

Com a demanda crescente de público adepto da orientação profissional, note-se uma pressão na evolução do processo. Retoma-se que a vivência do processo de orientação profissional é tão importante quanto o resultado, mas como a dinâmica e as exigências do contexto corporativo buscam demandam de uma agilidade, há que se questionar a multiplicidade astro-

nômica de atividades e processos que surgiram na última década (LASSANCE, 2006).

A orientação profissional tem e precisa ser objetiva, no sentido de que trabalha um objetivo focal, mas não quer dizer que deve restringir o processo a inventários e testes. Com a necessidade de se promover uma orientação profissional mais diretiva e mais vivencial do que demonstrativa, novas técnicas surgem tentando suprir este *gap*. Entre muitos recursos utilizados, ressaltam-se como os mais emergentes e com maior demanda nas organizações: *mentoring* e *coaching* (RICH, 2015).

O processo de *mentoring* é guiado pelo exemplo e pela experiência de um profissional já com carreira estabelecida na área em que o novo profissional quer ingressar. O *mentoring* não trabalha com modelos de atendimentos, mas sim, com a transmissão de conhecimento pessoal e profissional transmitido de um admirado para um admirador (JUER; SANTOS; SANTOS, 2009).

O *mentoring* surgiu para treinar líderes e aspirantes a líderes por meio do exemplo, estimulando quem chega recentemente na carreira e também, quem está nela há algum tempo. No *mentoring* estão envolvidos um mentor, um aprendiz e a troca da experiência pelo caminho já trilhado e pela ansiedade de chegar até lá (GUEIROS, 2009, 2012).

O processo de *mentoring* é utilizado pelas empresas, que desejam fazer a troca de informações entre gerentes juniores, cheios de anseios, planos e falta de experiência, e gerentes seniores, que já passaram por experiências desafiadoras no mercado trabalho e buscam modernização na forma de agir e pensar o trabalho. A ideia da mentoria é desenvolver um novo profissional por meio do espelhamento com outra pessoa com mais experiência, e fazer com que o mentor se motive ao ensinar e nesta troca aprender mais com uma geração mais nova (CAMPOS; CAPPELLE; BAETA, 2016).

Já o processo de *coaching* consiste na avaliação das características pessoais e profissionais a fim de se encontrar um “chamado” para o exercício da profissão. O *coaching* é um

processo em que se guia a descoberta das habilidades por meio de estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo (REIS, 2013).

O processo de *coaching* é mais diretivo, com foco no positivo, nas experiências de vida que levam ao indivíduo a ser o que ele é hoje e nas expectativas que ele tem de si em um futuro próximo e distante. O processo para ser desenvolvido depende muito do envolvimento do *coachee*. Esta exigência é parte primordial da elaboração do *coaching*. Responsabilizar-se pela tomada de decisão e ter autonomia são as tarefas principais no desenvolvimento de *coaching* (PEREIRA; SILVA, 2011).

Há diferenciações entre *mentoring* e *coaching* que vão além da aplicabilidade de cada método. O *mentoring* pode ser caracterizado como um treinamento interno de baixo ou nenhum custo financeiro para a organização. Em contrapartida, o *coaching* demanda um alto investimento financeiro da empresa. Além disso, o *mentoring* é uma via de mão dupla, em que tanto o mentor quanto o aprendiz são ativos no processo de ensino e aprendizagem. Já o *coaching* demanda distanciamento do *coach* para o *coachee*, caracterizando um atendimento, não um treinamento (JUER; SANTOS; SANTOS, 2009; PINTO; TAVEIRA, 2013).

Tanto o *mentoring* quanto o *coaching*, surgem na emersão do paradigma de escolha profissional atual. Se antes quando o trabalho era estratificado o dilema era como sair de algo já previsto ou aprimorar o ofício hereditário, hoje, a dificuldade entre os profissionais está em lidar com a gama de possibilidades que lhes é exposta, e ainda, conviver com a elaboração subjetiva do que a sua profissão e trabalho devem representar para si (SOUZA; SCORSOLINI-COMIN, 2011).

Segue abaixo uma ilustração demonstrativa da busca das organizações por processos de orientação profissional a fim de lidar com as diferenças emergentes entre gerentes seniores e juniores.

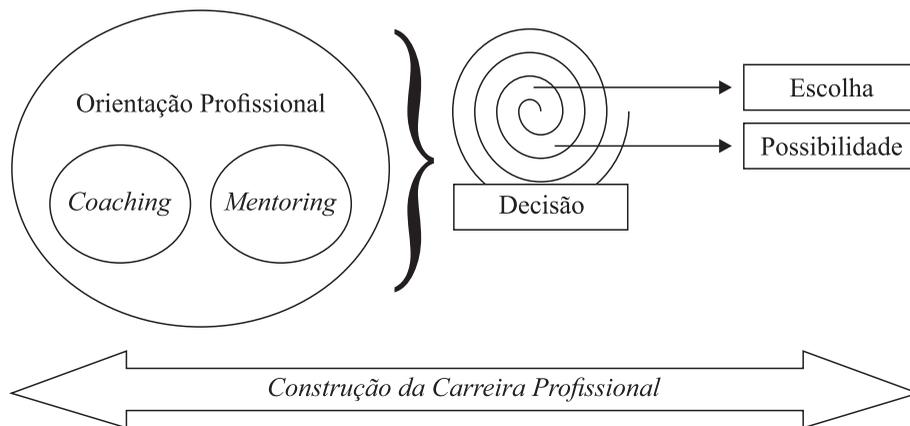


Figura 1- Demonstração da Relação Entre a Orientação Profissional no Contexto Organizacional o Movimento de Tomada de Decisão Individual
Fonte: elaborado pelas autoras (2016).

Tendo em vista o desenvolvimento dos processos de orientação profissional no contexto organizacional, destaca-se a emergência dos aspectos relacionais e gerenciais dos gerentes seniores e juniores, ressaltado na introdução deste artigo. Os processos de *mentoring* e *coaching* são buscados pelas organizações para eliminar ou amenizar o abismo que existe nas práticas e vivências dos profissionais de gerações diferentes.

Lembrando que a tomada de decisão na construção da carreira é um movimento cíclico, dinâmico e constante na vida do sujeito, não há como pensar em processos de orientação profissional que sejam estagnados e estáticos, uma vez que o próprio ser humano não o é, mas algumas diretrizes são necessárias e possíveis para guiar o processo que demanda de um resultado pontual.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo principal deste artigo é conhecer as demandas das organizações apresentadas aos profissionais de *coaching*, visando ao atendimento focal para os gerentes seniores e juniores. Para tanto, define-se como a natureza deste artigo sendo qualitativa, a qual permite que sejam enaltecidos neste artigo aspectos de compreensão, reflexão e discussão, derivados

da perspectiva subjetiva (RAMPAZZO, 2005).

Partindo da perspectiva qualitativa, opta-se pelo método exploratório, que visa à compreensão de fenômeno social que se considera recorrente em diversas realidades, mas com diversas manifestações e com uma relação de causalidade ainda inexplicável. Sendo assim, o método exploratório visa compreender uma realidade focada, mas nesta prevê-se a possibilidade de expansão (RAMPAZZO, 2005).

Delimita-se então tanto a metodologia qualitativa quanto o método exploratório, há que se definir agora os procedimentos metodológicos. Opta-se pela entrevista em profundidade, realizada com 2 (dois) profissionais de *coaching*.

A técnica de entrevista em profundidade não visa volume de dados captados, mas sim, aprofundamento em poucas questões que vislumbrem o fenômeno estudado, seja ele qual for (FONTANELLA; CAMPOS; TURATO, 2006). A técnica de entrevista em profundidade foi selecionada para atender a uma dificuldade desta pesquisa: a dificuldade de encontrar profissionais de *coaching* que estivessem disponíveis a tratar dos objetivos desta pesquisa, sem vínculo lucrativo.

Foram contatados para a participação efetiva da pesquisa que resultou neste artigo 2(dois) profissionais de *coaching*, atuantes nas vertentes de *Life Coaching (Coach 1)* e *Coaching Vocacional (Coach 2)*, formados,

respectivamente, nas escolas Condor Blanco e no Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC). A formação básica de ambos os profissionais que se dispuseram a participar desta pesquisa é psicologia. O critério para a inclusão de participantes na amostra foi atender às organizações e colaboradores em cargos de gestão e/ou estratégicos. Esse critério se faz válido uma vez que a realidade e a demanda das organizações para o profissional de *coaching* é plural, desejando-se para o cumprimento dos objetivos uma visão ao mesmo tempo sistêmica e focal do fenômeno relacional e gerencial de gerentes seniores e juniores.

Não houve vínculo financeiro para a realização da pesquisa que resultou neste artigo. Ambos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) garantindo o sigilo de suas identidades, bem como a segurança de interrupção e suspensão da pesquisa, caso achassem necessário. O TCLE garante que os critérios éticos da coleta e análise dos dados sejam criteriosamente condu-

zidos, evitando qualquer constrangimento para os envolvidos na pesquisa, e principalmente, caráter ético e responsável dos pesquisadores.

Após a coleta de dados por meio da entrevista em profundidade, define-se que para o tratamento dos dados é viável a utilização de técnica de análise de conteúdo por grade fixa. A análise de conteúdo consiste na técnica capaz de detectar frequências de similaridade e diferenciações nos relatos dos entrevistados, buscando a compreensão do fenômeno estudado (RAMPAZZO, 2005).

Para realizar a análise de conteúdo há divisão de dois blocos de análises, cada um correspondente a um objetivo específico, por isso, a caracterização da grade fixa, ou seja, as análises vão tratar dos fragmentos de falas das entrevistas em profundidade que vão responder aos objetivos deste artigo de forma direta. Para efeito didático, segue abaixo uma tabela que mostra a relação entre os objetivos específicos e as categorias de análises de dados.

Tabela 1- Relação entre os Objetivos Específicos e as Categorias de Análise de Dados

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CATEGORIAS DE ANÁLISES DE DADOS POR GRADE FIXA (TÍTULOS) |
|---|--|
| Averiguar quais são as características relacionais entre os gerentes seniores e juniores. | “A Demanda Relacional: Os Antigos querem se ‘Modernizar’, e os Jovens Devem Aprender a Desacelerar.” |
| Compreender quais são as características gerenciais dos gerentes seniores e juniores. | “A Demanda Processual: Turbulência entre a Cautela da Experiência e a Pressa da Inovação”. |

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Após a relação entre os objetivos específicos e as categorias de análise de dados, seguem abaixo, os achados empíricos deste artigo.

4 COACHING, A BUSCA PELO EQUILÍBRIO E PELA CONGRUÊNCIA: REFLEXÃO SOBRE OS RESULTADOS

Apesar da crescente demanda de trabalho, o profissional de *coaching* enfrenta problemas com relação ao reconhecimento e regulamentação da profissão, dificultando a ampliação de suas técnicas e um alcance maior da população

ao profissional, dificuldades que remetem à discussão realizada na introdução deste artigo, em que se levou em consideração a democracia do acesso à formação para ser *coach* como aspecto benéfico e maléfico (REIS, 2013).

Então assim, que formação que essa pessoa está tendo? Uma pessoa que faz isso, e escreve até errado o nome da profissão em que ela está atuando, e ouve uma pessoa que sai de uma sala de atendimento e vai comentar isso com outra pessoa que está ali de fora, que ética essa pessoa está tendo? (*Coach 1*).

Os entrevistados relatam que o *coach*, apesar de ter mais espaço representatividade no mercado de trabalho na atualidade, ainda tem suas práticas mal compreendidas e disseminadas. Esta situação pode ser derivada da falta de amarras éticas à profissão (não é reconhecida no Brasil). Se um *coach* é anteriormente administrador, psicólogo, médico, contador, seja lá qual for sua formação no ensino superior, ele terá um código de ética a seguir, e punições caso não o faça. Mas se o *coach* que não tem uma formação superior anterior, não há designação ou punição formal de diretrizes éticas; há falhas consequentes deste acesso indiscriminado da população ao *coaching*.

De acordo com os *coaches*, todas as demandas que chegam a eles giram em torno de uma mesma temática: como lidar com o sofrimento? Tanto para os gestores seniores, que lidam com uma dinâmica de mercado cada vez mais ágil e miscigenada, quanto para os jovens gestores, que chegam ao topo de suas carreiras muito rápido (CAMPOS; CAPPELLE; BAETA, 2016). “A maioria das pessoas que chegam ainda é com certo sofrimento, tipo quero largar tudo não tô aguentando mais o que tô fazendo e fiquei sabendo que você.” (*Coach 2*).

O sofrimento é inerente ao mundo do trabalho. Mesmo satisfeito na empresa e com as atividades do dia a dia, o ato de trabalhar exige adaptabilidade e mobilidade constantes. Há que se destacar aqui que adaptar às rotinas de trabalho é também adequar-se às relações estabelecidas neste trabalho, as quais, mesmo bem definidas, são diariamente rearranjadas.

Na busca pela compreensão deste esforço de equilíbrio relacional nas organizações, seguem abaixo as discussões sobre os dados encontrados, levando em consideração a realidade dos *coaches* ao trabalharem com gerentes seniores e juniores.

4.1 A DEMANDA RELACIONAL: OS ANTIGOS QUEREM SE ‘MODERNIZAR’, E OS JOVENS DEVEM APRENDER A DESACELERAR

De acordo com os *coaches* entrevistados,

a principal demanda dos gestores seniores é lidar com habilidades que permitem a administração de informações. Acostumados a realizar processos nas empresas da mesma forma há muito tempo, e com sucesso, este encontro com uma nova geração repleta de aparatos eletrônicos e com uma dinamicidade de dar e receber informações, mas nem sempre filtradas, os antigos gestores têm dificuldade de lidar com este dinamismo e para isso procuram o profissional de *coaching*.

Olha você não tem ideia do que o sofrimento desse pessoal de empresa que não quer sair de jeito nenhum, mas não consegue acompanhar as novidades, sabe. Teve um que veio aqui uma vez que comprou um ‘Itudo’ que você pode imaginar, queria aprender de qualquer jeito. Acho que o pior para eles é sentir esse processo de substituição; sabe, antigamente não se podia ensinar aos sucessores senão você perdia o emprego; hoje se você não ensina para os novos com sua experiência, fica difícil terminar bem a vida profissional. Nossa, o pessoal vem aqui sofre e com isso. Lidar com o novo sabe. (*Coach 2*).

Com o fragmento acima, avalia-se que o sofrimento está no centro do relato, mas que a ligação entre os antigos e novos gerentes pode-se fragilizar pela forma diferenciada da construção de carreira dos dois atores.

Apesar dos tipos de experiência serem por si só muito diferentes, os recrutadores construíam o conhecimento dentro do trabalho, já os recém-formados que se tornam gerentes chegam já num cargo tático sem nem ter trabalhado em outros cargos de baixa hierarquia na empresa atual, o que pode intimidar os recrutadores tanto na hora de recrutar, quanto na hora de manter os novos talentos.

As gerações dos anos de 1960 e 1970 foram criadas em um mundo de falta de opção e por isso sua capacitação ocorreu de acordo com a necessidade e não com a oportunidade. Construindo uma carreira em que se controlavam as informações e a comunicação, em que

não havia cumplicidade entre as atividades e os processos como é hoje, dificulta a quebra de resistência com o novo (ABRAHIM, 2008; REIS, 2013).

Os gerentes seniores não tinham opções diversas na formação superior. No contexto de formação profissional e pessoal deles, o trabalho era visto como uma necessidade inerente à sua vontade; então, o desenvolvimento da adaptação e da capacidade colaborativa era instintivamente evoluído na relação com o trabalho e com a empresa. As empresas em que trabalhavam, por vezes, ofertavam as chances para a capacitação no ensino superior, mas já focado na experiência que o colaborador tinha e na capacidade de absorção que a própria empresa teria ao estimular o estudo daquele colaborador e futuro gerente (AMARAL et al., 2012; CAMPOS; CAPPELLE; BAETA, 2016).

Já os gerentes juniores têm uma vasta opção na formação superior, podendo direcionar sua capacitação profissional e pessoal para cargos de gerência sem necessariamente ter que fazer cursos clássicos na área gerencial, como administração ou pedagogia por exemplo. Além disso, os novos gerentes percebem a capacitação superior como um direito, não como um privilégio, encarando com alto grau de competitividade o desenvolvimento de sua carreira profissional (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; SILVA; TAVEIRA; RIBEIRO, 2009).

A consequência direta da adequação mediante as oportunidades que os gerentes seniores têm, e o desenvolvimento de oportunidades mediante a formação que os gerentes juniores têm, faz que dentro do ambiente organizacional ocorra uma dicotomia entre adaptabilidade e experiência e a modernização e a pressa. “Olha, empresa quer resultados, não é? Muitos gestores vêm aqui por indicação da empresa mesmo; sabe o que a gente procura muito fazer? Fazer a ponte entre experiência e agilidade, cada um dando o que pode e sabe.” (*Coach1*).

O relato acima explicita por que as empresas estão atentas ao *gap* relacional, e por consequência o gerencial (estratégico) que há

entre os gerentes seniores e juniores. Se, além da percepção das organizações, há também a busca pela resolução deste encontro dos gerentes, nota-se que é vital o estabelecimento de uma boa relação entre ambos para, somente assim, haver lucratividade financeira e interpessoal no contexto empresarial.

Há, na literatura leiga (revistas de circulação) apontamentos do movimento de ‘substituição’, e os relatos desta pesquisa indicam o contrário, que há, tanto nas empresas quanto para os gerentes seniores e juniores o interesse de estabelecer uma boa dinâmica relacional para absorver ao máximo e melhor de ambas as carreiras gerenciais.

Pode-se, então, concluir parcialmente que a busca dos gerentes seniores pela modernização, e a busca dos gerentes juniores pelo desaceleramento é um movimento congruente para garantir o alcance da boa convivência organizacional, sendo as empresas, aderentes à captação e permanência da experiência dos profissionais mais antigos e do instinto ágil e inovativo dos novos gerentes.

4.2 A DEMANDA PROCESSUAL: TURBULÊNCIA ENTRE A CAUTELA DA EXPERIÊNCIA E A PRESSA DA INOVAÇÃO

De acordo com os profissionais de *coaching* entrevistados, os gerentes seniores e juniores buscam o processo de *coaching* por razões distintas, sendo elas respectivamente: desenvolvimento de habilidades comportamentais que permitam o acompanhamento da tecnologia e da busca por inovação e do desaceleramento do processo de construção de carreira.

Os recém-formados gerentes alcançam o ápice de sua carreira profissional ainda inexperientes em vivência no trabalho e organizacional. Os profissionais de *coaching* entrevistados traçam o perfil dos gerentes juniores: eles não estão dispostos a fazer parte de qualquer ambiente de trabalho; são ágeis no raciocínio, estão dispostos – pelo menos inicialmente – a abrir mão da vida pessoal para desenvolver a

vida no trabalho e são focados na inovação, por vezes, negligenciando a fala da experiência dos profissionais mais antigos e falta-lhes paciência para aguardar as movimentações espontâneas na empresa, como promoção de cargo e melhoria nas condições de trabalho. “O que dá pra perceber é assim, esse pessoal mais novo é muito disposto a trabalhar, mas não quer trabalhar de qualquer jeito, sabe?! Eles querem viajar, estar em cargos cada vez mais altos, têm pouca ética, isso para quem é mais velho na empresa é um problema.” (Coach 1). “Porque o sofrimento delas, ela já chegou naquele ponto assim, ‘eu optei por ser feliz, não quero mais, não quero viver do jeito que eu tava vivendo’; então essa dor ela é também, ela é muito transformadora.” (Coach 2).

Mesmo tendo alcançado o objetivo almejado na graduação de chegar a um cargo de gestão, os gerentes juniores procuram se acalmar, para que a ansiedade não domine a vontade de crescer ainda mais. Por terem ingressado no mercado de trabalho com cargos de alta hierarquia, a vontade de crescer e rápido muitas vezes pode atrapalhar a construção da carreira. Mas os gerentes juniores buscam pelo desaceleramento, uma vez que a vida organizacional está comprometida na relação com colaboradores mais antigos; se isso não acontece, os profissionais de *coaching* entrevistados dizem que a pressa é vista como uma qualidade, então os novos gerentes não buscam baixar as expectativas, mas sim, aumentá-las ainda mais.

O conflito de sentimento é uma questão emergente que os recém-formados levam aos profissionais de *coaching*. O anseio de construir suas carreiras chega a ser um peso tão grande que eles questionam, mesmo tendo atingido seus objetivos, se tudo realmente é o que eles queriam e almejavam.

Esses novos gerentes novinhos aí a crise (nome da entrevistadora), a crise que eles enfrentam sabe porque eles acham que são imunes ao erro, sabe. Eles chegam aqui como se tivesse fazendo entrevista de emprego sabe, querem destacar tudo que eles tem de

bom e aí a gente já percebe o tamanho da dor. O medo da queda ‘neh’ [...] Porque eles não estão acostumados a levar as coisas com calma, a depender de outros fatores para ter o que eles querem, muitos vêm aqui tentando aprender a como escutar sabia. Mesmo o pessoal bem profissionalmente sabe. (Coach 1).

O fragmento acima mostra que a dificuldade dos recém-formados não é exercer a função do cargo, mas lidar com suas carreiras que ascenderam rápido em relação aos antigos gerentes, que fazem parte do corpo da empresa em que trabalham. Crescer na carreira também é um fator de sofrimento para os novos gerentes, porque é dali pra frente, o que eles querem e o que vão fazer fica nebuloso. A pressa é inimiga dos melhores gerentes desta geração (VELOSO; DUTRA, 2011; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

De acordo com as análises acima, é possível determinar que apesar de estarem bem colocados no mercado de trabalho e terem conquistado seus objetivos, os recém-formados gerentes tem dificuldade de lidar com as questões de perspectiva futura, de saber lidar com o presente de desacelerar.

Por isso, o *coaching* ficou popular para a geração dos antigos gerentes. Apesar de ser uma atividade firmada no mercado há muito tempo, a geração *baby boomers* popularizou o atendimento pelo estilo de atendimento voltado para um período breve de transformações da ação principal e de longo prazo para manutenção (VELOSO; DUTRA, 2011; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste artigo foi conhecer as demandas das organizações apresentadas aos profissionais de *coaching*, visando ao atendimento focal para os gerentes seniores e juniores. A demanda dos gestores seniores é focada na adaptabilidade de um contexto cada vez mais informatizado e com convivência

com o público jovem, que não tem fidelidade à empresa como objetivo principal de carreira, que no ponto de vista dos gestores mais antigos beira à falta de ética. O receio da substituição é uma ansiedade constante que conflita com a gestão da empresa bem como com a convivência com os novos egressos.

As demandas dos gestores juniores é a busca da conquista rápida e astronômica da carreira gerencial, os recém-formados querem o que no ponto de vista deles é um direito diante do esforço requerido na formação acadêmica, e isto ocasiona uma ansiedade que se contrapõe à cautela da experiência dos gestores mais experientes. Os novos gestores querem o que consideram melhor para si e isso gera instabilidade no processo gerencial, dado que os gestores seniores têm uma relação de 'gradidão' com a empresa, já os gestores juniores têm uma relação de gradidão entre si.

Nota-se com o desenvolvimento deste artigo que a busca pela compreensão do processo de *coaching* no universo acadêmico ainda é comedida. As pesquisas acadêmicas vêm avançando, mas ainda são marginalizadas.

Pode-se concluir com a análise dos relatos acima que apesar da construção de carreira e de vida e das percepções entre os antigos e novos gerentes serem distintas, o medo que os une e guia para a busca do processo de *coaching* é o mesmo: o temor de serem substituídos e, além disso, o receio de não dar conta das atividades a serem desempenhadas em um cargo de gerência, o que é contraditório, uma vez que ambos buscaram a alta colocação no mercado de trabalho, o que mostra uma fragilidade, mascarada pela hierarquia organizacional.

Sugere-se que, para as pesquisas futuras, sejam entrevistados em profundidade mais profissionais de *coaching* e como eles percebem sua contribuição dentro e fora do contexto organizacional. Sugere-se uma pesquisa comparativa na formação anterior a de capacitação em *coaching* que os *coaches* têm, seria uma pesquisa que contribuiria para a compreensão da busca pela formação e também da contribuição que a formação anterior teve no profissional *coach*.

Destaca-se a importância do critério ético e crítico da formação em *coaching*, uma vez que a democratização ao acesso pode ser benéfica pela competitividade, mas também maléfica, sendo que qualquer pessoa pode capacitar-se na área e não ter *insight*, *know how* ou até mesmo *feeling* para lidar com as demandas relacionais que surgem no trabalho de *coaching*.

COACHING: A BRIDGE IN THE RELATIONS AND MANAGEMENT ABYSS IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The main goal of this article is to determine the demands of the organizations that seek coaching professionals to tend to the needs of senior and junior managers. We identified very few national researches on the topic that establish coaching as the main aspect of the papers; therefore, there is a small number of publications and little scientific depth on the subject, which has, on the other hand, large appeal in the national market. We chose a qualitative methodology for this article, with an exploratory method. Two in-depth interviews with coaching professionals were conducted, and the data analysis also included content analysis by closed grid. We concluded that the abyss between senior and junior managers is both technological and experiential. The organizations are interested in diminishing the differences in the career development of both groups of professionals, so as to benefit from their different competencies, to balance the development and the maintenance of management leaderships, thus ensuring productivity, profitability and diversity.

Keywords: Coaching. Organizations. Senior Managers. Junior Managers.

COACHING: UN PUENTE EN EL ABISMO RELACIONAL Y GERENCIAL EN ORGANIZACIONES

RESUMEN

Se objetiva en este artículo conocer las demandas de las organizaciones que se presentan a los profesionales de *coaching* para atención focal para los gerentes séniores y júniores. Se identifican pocas investigaciones nacionales que establecen el término *coaching* como aspecto central de sus trabajos; así, hay bajo número de publicaciones y poca profundidad científica en el tema, que tiene, en contrapartida, apelo en el escenario nacional. Para este artículo, se opta por la metodología cualitativa, con método exploratorio. Fueron entrevistados en profundidad dos profesionales de *coaching*, prosiguiendo el análisis a través de la técnica de análisis de contenido por redes cerradas. Se concluye que el abismo entre gerentes séniores y júniores es tecnológico y vivencial. Las organizaciones están interesadas en disminuir las diferencias de la construcción de carrera de ambos los grupos de profesionales, para que pueda beneficiarse de sus diferentes competencias, para equilibrar el desarrollo y la manutención de los liderazgos gerenciales, garantizando la productividad, la rentabilidad y la diversidad.

Palabras-clave: *Coaching*. Organizaciones. Gerentes Séniores. Gerentes Júniores.

COACHING: UN PONT SUR L'ABIME RELATIONNEL ET ADMINISTRATIF DANS DES ORGANISATIONS

RESUME

L'objectif de cet article est d'établir le demandes des organisations qui se présentent aux professionnels de *coaching* pour demander un service spécialisé pour les gérants seniors et juniors. Nous avons identifié peux de recherches qui établissent le terme *coaching*

comme un aspect central de leurs travaux, ainsi, il y a un nombre de publications et peu de profondeur scientifique sur le sujet, qui fait, en contrepartie, appel sur la scène nationale. Pour cette article, nous avons choisi la méthodologie qualitative, avec une méthode exploratoire. Nous avons interviewé deux professionnels de *coaching*, et poursuivi l'analyse des données à travers la technique d'analys de contenu par grille fermée. Nous avons conclu que l'abîme entre les gérants seniors et juniors est technologique et existentiel. Les organisations s'intéressent à la diminution des différences dans la construction de carrières des deux groupes professionnels, à fin de ce qu'elle puisse absorber leurs différentes compétences, pour équilibrer le développement et la manutention des leaderships gérantielles, ce que garantit la productivité, la rentabilité et la diversité.

Mots-clés: *Coaching*. Organisations. Gérants seniors. Gérants juniors.

- 1 Este artigo é parte dos resultados da dissertação de mestrado da primeira autora, sob a orientação da segunda autora. O projeto que originou a pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética com Seres Humanos na Universidade Federal de Lavras – COEP/UFLA – e foi aprovado com o registro CAAE: 1932.1613.7.0000.5148.
- 2 A palavra 'geração' tem uma definição e origem sociológica, característica forte dos estudos norte-americanos, e será usada no decorrer deste artigo para explicitar as diferenças vivenciais, de formação e conduta que há entre os gerentes sêniores e juniors. Não há, portanto, o emprego deste termo como cunho conceitual, é apensar uma 'palavra' utilizada para explicitar que há dois tipos de profissionais advindos de uma historicidade particular, ocupando cargos num mesmo escalão hierárquico.

REFERÊNCIAS

ABRAHIM, Gisele Seabra. O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 6, n. 2, p. 35-44, 2008.

AMARAL, Iraldes Gonçalves do et al. Carreira, mercado de trabalho e as lições de "Donana"

- no processo de ensino aprendizagem e pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v. 11, n. 1, p. 95-114, 2012.
- CAMPOS, Rafaella Cristina; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BAETA, Odemir Vieira. Explorando a construção da carreira gerencial: as relações e interações entre gerente seniores e juniores. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA, 9., 2016, Vitória. **Anais...** Vitória: UFES, 2016.
- CARDOSO, Paulo Miguel et al. Psychologists' dilemmas in carrier counselling practice. **International Journal of Education and Vocational Guidance**, Netherlands, v. 12, n. 9, p. 225-241, 2012.
- FONTANELLA, Bruno José Barcellos; CAMPOS, Claudinei José Gomes; TURATO, Egberto Ribeiro. Coleta de dados na pesquisa clínico-qualitativa: uso de entrevistas não dirigidas de questões abertas por profissionais de saúde. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 1-10, 2006.
- GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. As funções da mentoria como um instrumento de apoio ao desenvolvimento profissional dos dirigentes de faculdade de ensino superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.
- GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. Um estudo sobre a rede de relações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes em organização familiar. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- JUER, Mariana; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes; SANTOS, Roberto Fernandes dos. Mentoria: um estudo das expectativas de mentores e mentoreados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.
- LASSANCE, Maria Célia Pacheco. Adultos com dificuldade de ajustamento no trabalho: ampliando o quadro da orientação vocacional de abordagem evolutiva. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 41-51, 2006.
- LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betânia. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementariedades. **REAd**, Porto Alegre, v. 71, n. 1, p. 63-96, jan./abr. 2012.
- MELO-SILVA, Lucy Leal; LASSANCE, Maria Célia Pacheco; SOARES, Dulce Helena Penna. A orientação profissional no contexto da educação e do trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 31-52, 2004.
- NORONHA, Ana Paula Porto; AMBIEL, Rodolfo Augusto Matteo. Orientação profissional e vocacional: análise da produção científica. **PSICO-USF**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 75-84, 2006.
- PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, 2011.
- PINTO, Joana Carneiro; TAVEIRA, Maria do Céu. Developing career self-management skills: a study in higher education. **The International Journal of Management Science and Information Technology**, v. 8, p. 25-53, 2013.
- RAMPAZZO, Lucas. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- REIS, Germano Glufke. Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 34-48, 2013.

RICH, Carole. **Writing and reporting news: a coaching method.** [S.l.]: Cengage Learning, 2015.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. Comprometimento e entrincheiramento: integrar ou reconstruir? uma exploração entre as relações entre estes constructos à luz do desempenho. **Revista de Administração R. Adm**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 530-543, 2013.

SILVA, Ana Daniela; TAVEIRA, Maria do Céu; RIBEIRO, Eugénia. Mudanças no self de carreira em estudantes universitários. **Paidéia Online**, São Paulo, v. 19, n. 44, p. 283-292, 2009.

SOUZA, Laura Viela e; SCORSOLINI-COMIN, Fábio. Aconselhamento de carreira: uma apreciação construcionista social. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 49-60, 2011.

SPARTA, Mônica. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2003.

SPARTA, Mônica; BARDAGI, Marúcia Patta; TEIXEIRA, Marco Antônio P. Modelos e instrumentos de avaliação em orientação profissional: perspectivas históricas e situação no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 19-32, 2006.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 834-854, 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção Sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. **REGE: Revista de Gestão FEA-USP**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

ENSAIOS

ASPECTOS JURÍDICOS DA PUBLICIDADE INFANTIL

RESUMO

O Brasil não dispõe de um diploma legislativo específico sobre a publicidade infantil, o que gera uma série de repercussões negativas sobre o comportamento da criança e do adolescente, especialmente no que tange ao incremento da ânsia consumista desta parcela considerada hoje bastante considerável de consumidores. Os mecanismos utilizados por empresas de produtos ou serviços direcionados para este público específico, que estimulam e induzem o interesse na aquisição desses bens, deparam-se com um campo de ampla liberdade e imunidade quase que integral a limitações ou restrições, como consequência justamente da lacuna legislativa pertinente à matéria. Até existem instrumentos normativos que regem o assunto, a exemplo do Código de Defesa do Consumidor e do Estatuto da Criança e do Adolescente, porém tal regramento incide apenas indiretamente sobre a questão da publicidade infantil, cujo regramento limita-se àquele criado no âmbito da entidade privada de regulação da publicidade, o Conselho Nacional de Autorregulação Publicitária (CONAR) que, não obstante o esforço e a nobreza de suas intenções, não supre a contento a atividade regulatória e fiscalizadora da propaganda e da publicidade infantil. O presente ensaio, portanto, tem por objeto, justamente, as consequências jurídicas da inércia do legislador ordinário frente a assunto tão delicado e, ao mesmo tempo, de solução urgente.

Palavras-chave: Aspectos jurídicos. Publicidade infantil.

1 INTRODUÇÃO

A propaganda constitui elemento essencial no bom funcionamento da empresa. Afinal, é por meio dela que a marca e o produto são levados ao conhecimento do consumidor, estimulando-o à aquisição e alertando-o dos benefícios da compra do produto. Não obstante, em não raras oportunidades, a propaganda cumpre seu desiderato de forma abusiva, desvirtuada e inventiva, embutindo no pensamento do consumidor fisionomia que o produto, em verdade, não possui.

Tal cenário se evidencia de forma mais grave quando o público para quem a propaganda se dirigia é formado por crianças e

Marcos José Nogueira de Souza Filho
marcosjnsfilho@hotmail.com
Mestre em Direito e Especialista em Direito Público. Professor de Instituições de Direito no Curso de Administração e de Direito Administrativo no Curso de Direito do Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS.

adolescentes, que, a rigor, possui menor capacidade crítica e de racionalização das informações ali contidas, gerando um senso consumista de desejo pelo produto não baseado na necessidade, mas pelo mero imperativo de possuir.

Torna-se, assim, mas fácil atingir a ânsia de consumo do público infantil e juvenil, pois mais acessível à absorção das informações perpassadas na propaganda, induzindo-o à aquisição de um produto que, a priori, não lhe é indispensável. Propagandas de brinquedos, vestuário e alimentos são, muitas vezes, produzidas no intuito de atingir esta parcela do público, em razão justamente da acessibilidade.

O cenário se agrava em razão da inexistência de órgão ou entidade pública competente exclusivamente para lidar com a fiscalização e o controle da propaganda abusiva. E pior: o país não dispõe de instrumento legal que regule a matéria, restando promessas e projetos, mas nada inda efetivo e incisivo, o que permite a ampla liberdade no momento da divulgação de produtos pelas empresas.

Este ensaio se propõe, diante disto, a tratar de como a ciência jurídica pode contribuir para a solução do problema, restringindo a publicidade infantil e fazendo decrescer o sentimento consumista do jovem brasileiro, hoje em nível acima do tolerável e do admissível.

2 FUNÇÕES DA PROPAGANDA E DA PUBLICIDADE E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ATIVIDADE EMPRESARIAL

A empresa, visando ao incremento de suas atividades, corriqueiramente promove mecanismos de divulgação de sua marca e de seus produtos, alcançando, assim, o maior número possível de potenciais consumidores e adquirentes de seus produtos. Exemplo de tais meios são os comerciais televisivos, outdoors, rádio, links em sítios da internet, revistas e jornais, bem como material panfletário, entre outros menos convencionais.

Toda atividade humana, seja ela profissional ou não, deve ser cercada por parâmetros

éticos que precisam estar presentes em qualquer conduta individual, promovendo a harmonia social e o bom convívio interno na comunidade. Quanto à atividade empresarial propriamente dita, a atuação da empresa deve permear pela lisura e pela lealdade para com seus clientes e concorrentes, evitando inserir-se sem situações antijurídicas passíveis de punição institucional. As informações publicadas de forma inverídica ou abusiva acabam por gerar descontentamento no próprio público para quem os serviços ou produtos da empresa são dirigidos.

Por essa razão, a boa publicidade, marcada por informações fidedignas e compatíveis com a realidade, não é só obrigação jurídica e moral da empresa, mas afeta positivamente sua imagem perante a própria clientela. Assim, tal publicidade fatalmente cumpre sua função social de forma plena, atingindo potenciais consumidores e imunizando a imagem da empresa.

No Brasil, é o que também impõe o Código de Defesa do Consumidor:

Art. 31. A oferta e apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, qualidades, quantidade, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores (BRASIL, 1990a, *online*).

De qualquer forma, a publicidade deve ser entendida como o conjunto de mecanismos tendentes a estimular o consumidor à aquisição de um bem ou serviço. A publicidade, portanto, constrói e solidifica o elo entre a empresa – prestadora de serviços ou fornecedora de produtos – e seu cliente.

Segundo a doutrina, a principal finalidade da publicidade é a persuasão. Persuadir, para Robert Leduc, significa “obter do consumidor uma mudança de atitude propícia a criar nele comportamento que o predisponha à compra. [...]” Essas técnicas de persuasão, segundo o

autor francês, agem “sobre a memória, criando uma espécie de reflexo mental próprio a provocar a compra.” (LEDUC, 1977, p. 55-56).

O cenário explicita a real e efetiva finalidade da publicidade, que nada mais é do que o estímulo e a indução à aquisição de um produto ou serviço que leva o nome da empresa. Por mais discutível e polêmico que pareça ser esse fim, dado que é facilmente transponível a barreira ética que o permeia, a publicidade intrinsecamente se faz presente na atividade empresarial, que não pode abrir mão deste eficaz mecanismo de comunicação com seu potencial cliente.

Tanto que há permissivo legal da publicidade encontrado no Código de Defesa do Consumidor, cujo art. 36 prevê e autoriza a publicidade, mas impõe que sua veiculação seja fácil e verdadeiramente identificada como publicidade, e não como notícia ou aviso. Ou seja, a pessoa para quem a publicidade é dirigida deve reconhecer, de plano, tratar-se de publicidade e não de nenhuma outra forma de comunicação. Rege, nestes termos, o Código: “A publicidade deve ser veiculada de tal forma que o consumidor, fácil e imediatamente, a identifique como tal.” (BRASIL, 1990a, *online*).

Dito isso, parece conveniente apresentar, neste momento, a diferença teórica entre a publicidade, que se está aqui a tratar, e a propaganda, que possui abrangência mais significativa e ultrapassa os possíveis clientes de uma empresa. Em verdade, enquanto a propaganda tem finalidade empresarial, divulgando o serviço ou o produto da empresa com intuito de venda, a publicidade possui natureza extra empresarial e se insere no âmbito político, econômico, social, ideológico ou partidário.

Também é o que ensina Guy Durandin, para quem:

A propaganda e a publicidade têm em princípio campos de aplicação diferentes: fala-se geralmente de publicidade quando se trata da área comercial, e propaganda quando de problemas de ordem política, ou de interesse geral. Mas ambas têm o mesmo objetivo genérico: modificar

a conduta das pessoas (DURANDI, 1997, p. 14).

Suzana Maria Pimenta Catta Preta Federichi não apresenta entendimento diferente:

Vulgarmente tratadas como sinônimas, e embora servindo ao mesmo propósito de dar conhecimento público de algo, a doutrina difere a propaganda da publicidade, por divulgar e inserir produtos e serviços de mercado de consumo, ao contrário da primeira, que serve à divulgação de idéias, sejam elas políticas, filosóficas ou religiosas (FEDERICHI, 1999, p. 67).

Do exposto, mostra-se oportuno esclarecer que o propósito do presente artigo é analisar as consequências diretas da propaganda dirigida ao público infantil e sua repercussão no Direito, não se preocupando com a finalidade e a função da publicidade neste contexto, em que pese o termo “publicidade infantil” possuir maior atrativo didático. Eis o porquê da utilização desta última expressão no título deste breve ensaio.

Serão verificados, assim, os aspectos essencialmente jurídicos da propaganda infanto-juvenil e seus efeitos quase sempre maléficos sobre o público a quem se dirige.

3 O PROBLEMA DA PUBLICIDADE E DA PROPAGANDA FALSA OU ABUSIVA

Conforme noticiado há poucas linhas, a propaganda constitui mecanismo inerente à atividade empresarial de busca e coleta de pessoas passíveis de se transformarem em consumidores contumazes dos serviços e/ou dos produtos que a empresa disponibiliza no mercado. Ocorre que, em não raras vezes, no cumprimento de sua função, a propaganda finda por ultrapassar a tênue e quase invisível linha que divide a boa publicidade daquela de caráter duvidoso.

Mais comuns do que se imaginam são casos de iniciativas publicitárias que extrapolam

limites convencionais do bom senso e da razão, aliciando de forma condenável o consumidor, especialmente aqueles de mais fácil convencimento e que formam o público infantil – o qual, aliás, constitui hoje parcela considerável de consumidores de certos produtos e serviços que lhes são inerentes.

Nesta conjuntura, dá-se razão ao delineamento do denominado princípio da veracidade, o qual deve permear a atividade propagandística comercial, revestindo de informações verdadeiras as mensagens publicitárias sobre certo serviço ou produto. Tal princípio ganha ainda mais relevo quanto tem por foco o público infante-juvenil. Bruno Miragem, discorrendo sobre o assunto a atribuindo este cuidado ao Código de Defesa do Consumidor, assim se manifesta:

O CDC estabelece um dever de informar agravado com relação a certo público-consumidor, em vista da necessidade de se proteger determinados grupos de consumidores, como as crianças [...], a quem muitas vezes é endereçada publicidade com motivos fantasiosos ou irrealistas (personagens de desenho animado, pessoas que voam, dentre outros). Não se trata de coibir o recurso a técnicas normais de persuasão, ou mesmo que tornam a publicidade mais agradável. Apenas é vedada a utilização destas técnicas de modo a aproveitar-se da falta de discernimento das crianças, sob pena de esta publicidade ser considerada ilícita, porque abusiva (MIRAGEM, 2014, p. 257).

Não obstante a ausência de instrumento normativo regulatório específico sobre a publicidade e a propaganda, destacam-se no atual ordenamento jurídico pátrio os dispositivos legais pertinentes ao assunto e extraídos do Código de Defesa do Consumidor, que preveem a publicidade ilícita e a proíbe em suas modalidades enganosa e abusiva: “É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.” (BRASIL, 1990a, *online*).

Seja em sua modalidade enganosa, seja na abusiva, a publicidade deve ser condenada por descumprir seu papel essencial de informação ao consumidor, pois tal informação fatalmente o induz a erro, prejudicando-o ao adquirir um serviço ou bem que, se real conhecedor de suas características, não os teria adquirido.

Suzana Maria Pimenta Catta Preta Federichi também alude sobre a dupla maneira pela qual se pode apresentar a publicidade irregular a partir do tratamento jurídico dado à matéria pelo Código de Defesa do Consumidor:

A Lei nº 8.078/90, inovadora no tratamento à publicidade, criou duas categorias de publicidade nociva, a enganosa e a abusiva. A publicidade enganosa está diretamente ligada àquilo que pretende inserir no mercado, ou seja, à natureza do serviço ou do produto. É a publicidade que induz ou simplesmente é capaz de induzir o consumidor a erro na eleição do produto, e sua proscrição visa uma sanidade na oferta. A publicidade abusiva, por sua vez, está relacionada à própria forma de abordagem do consumidor, não sendo obrigatório qualquer vínculo da nocividade da publicidade com a lisura do produto. O rol de condutas é enumerativo, sendo impossível ao legislador elencá-las exaustivamente (FEDERICHI, 1999, p. 69).

Por publicidade enganosa, entende-se a partir de seu conceito legal:

Qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir a erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços (BRASIL, 1990a, *online*).

Portanto, desvirtuam-se as características do serviço ou do bem, omitindo informação

essencial e existente ou apresentando, como real, característica inexistente. Também se revela mentirosa a publicidade que esconde perigos existentes, ofertando produto nocivo como se fosse imune a riscos.

O público infantil se coloca com frequência na condição de destinatário de mensagens publicitárias enganosas, comumente em relação a brinquedos. Avidões em miniatura que, no comercial, voam sozinhos, não o fazem na realidade, limitando-se a peça publicitária a informar que as imagens foram produzidas por computador, como se tal informação fosse compreensível pela criança.

Mais graves são os brinquedos que reproduzem ou são criados no formato de alimentos, muitos até com o odor que lhes é característico e embutido de forma artificial, sem que haja a informação do risco no filme publicitário. Isso também ocorre com brinquedos formados por peças minúsculas, facilmente ingeridas, quando a montagem da peça publicitária os mostra já prontos, escondendo (a) o risco do manuseio de peças pequenas por crianças e (b) a dificuldade na montagem do brinquedo, muitas vezes só possível com ajuda de adultos.

Enfim, na publicidade, mentira é tudo que “consiste em atribuir a um produto mais qualidades do que ele tem, e receber benefícios importantes em troca de um gasto relativamente pequeno” segundo o magistério de Durandin (1997, p. 29).

Já por publicidade abusiva, deve ser entendida:

A publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeita valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança (BRASIL, 1990a, *online*).

A publicidade abusiva tem mais relação com a matéria apresentada neste trabalho aca-

dêmico, pois - inclusive expressamente - aduz sobre a condição de vulnerabilidade da criança, que, a rigor, possui menor discernimento acerca da realidade das informações perpassadas pelo comercial televisivo ou por qualquer outro meio publicitário de divulgação de produtos infantis.

Nesta modalidade de publicidade, não há omissão de informações necessárias ou apresentação de caracteres irreais. Não há mentira, portanto, mas pode persistir a indução ao erro. Abusiva é a publicidade que se impõe ao consumidor de maneira contrária aos bons costumes, à ética, à moral, à segurança, à saúde, aos valores familiares e ao meio ambiente.

A oferta de determinado produto alimentício, especialmente aquele de preferência do público infantil, sem a informação de que seu consumo excessivo acarreta danos à saúde - ou o uso exagerado deste produto no filme publicitário, estimulando quem o assiste a proceder da mesma forma; a “adulterização” do comportamento infantil, por meio de imagens de crianças cumprindo funções tipicamente adultas, como o uso de sandálias de salto alto e maquiagens; o estímulo à violência, por meio de exposição de brincadeiras com brinquedos que reproduzem fielmente armas de fogo ou que se aparentam com armas, a exemplo das que espirram água; a erotização da brincadeira, como a disputa entre garotos pelo reconhecimento da mocinha e o uso de poucas roupas pelas crianças são exemplos de comerciais televisivos geridos de forma abusiva.

Neste diapasão, pode-se atribuir ao Código de Defesa do Consumidor a nobre responsabilidade de regular normativamente a publicidade de bens ou serviços que o mercado disponibiliza aos consumidores, protegendo-os contra as não raras inverdades e abusividades cometidas nas campanhas publicitárias modernas. Constitui, portanto, direito essencial do consumidor “a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais”, como, aliás, está descrito no art. 6º, inc. IV, do aludido Código (BRASIL, 1990a, *online*).

Não obstante, as regras ali contidas são demasiadamente genéricas e não atacam a fundo

a questão específica da publicidade para crianças e adolescentes, que são aqueles mais propícios à absorção de informações inverídicas e abusivas veiculadas em comunicações publicitárias.

4 A CRIANÇA E O ADOLESCENTE NA QUALIDADE DE CONSUMIDORES E A HIERARQUIA DE VALORES

Historicamente, pode-se dizer que o surgimento e a consolidação da publicidade direcionada especificamente ao público infantil têm data relativamente recente, pois antes, as empresas não enxergavam na criança e no adolescente potenciais consumidores, restringindo suas atenções e iniciativas ao público adulto, equivocadamente entendido como o detentor exclusivo do poderio financeiro e da capacidade de consumo.

Somente na segunda metade do século passado, a publicidade descobriu esta parcela significativa de potenciais consumidores, ávidos não somente pelos produtos especificamente para eles fabricados (brinquedos, roupas, alimentos etc.), mas também para aqueles outros, de cunho adulto, da mesma forma passaram a ser desejados (filmes, maquiagem, joias e bijuterias, relógios etc.).

O incremento deste tipo de publicidade é apontado por Inês Silvia Vitorino Sampaio como característico dos meados da década de 80, quando se verifica:

A explosão dos programas infantis e o crescimento de sua importância na mídia. Nas publicações especializadas da área de propaganda e *marketing*, a “síndrome infantil” é identificada. A criança e o adolescente deixam de ser uma questão de interesse particular dos pais e educadores, tornando-se algo do interesse da propaganda, particularmente da publicidade e do *marketing* (SAMPAIO, 2000, p. 147).

O mercado hodierno reconhece nas figuras da criança e do adolescente potencial e fortíssimo segmento de consumidores e geradores

de lucros, não mais somente em relação aos produtos e serviços essencialmente infanto-juvenis, mas também aqueles que, há pouco, eram usufruíveis apenas pela comunidade adulta.

Esta conjuntura também é visualizada por Inês Silvia Vitorino Sampaio, em cujo estudo se encontram os motivos por meio dos quais a criança ocupa hoje papel de destaque em termos de consumo:

O reconhecimento da participação destacada da criança no mercado de consumo brasileiro impulsiona a sua maior visibilidade na mídia. A criança é mais interpelada pela publicidade que reconhece: (1) a sua condição privilegiada de consumidor atual, com um poder razoável de decisão sobre as compras de artigos infantis; (2) de consumidor do futuro, a ser precocemente cortejado tendo em vista o processo de fidelização de marca; e (3) o seu poder de influência sobre itens de consumo da família (SAMPAIO, 2000, p. 152).

Tal cenário - relativo à situação da criança como efetiva consumidora em larga escala - seria isento de críticas se as empresas não lançassem mão de procedimentos espúrios com o fito de, arditamente, comercializar de forma excessiva, abusiva e, às vezes, mentirosa, atingindo a comunidade infantil em razão da acessibilidade e da ingenuidade que esta apresenta.

A publicidade destinada ao adulto tem configuração totalmente diferenciada daquela voltada para a criança, não somente em função do produto em si, mas também pela linguagem utilizada para passar a mensagem de persuasão à aquisição do que é ofertado pela empresa. Geralmente, o uso excessivo de cores e o entusiasmo exagerado do narrador são características peculiares à propaganda infantil, pois estimulam o senso consumista e a necessidade - no íntimo da criança, é necessidade mesmo - de obtenção do produto.

Os sentimentos de (a) inferioridade das crianças que têm o produto e (b) superioridade das que não têm são gerados proposadamente

pelo conteúdo do filme publicitário, como se realmente houvesse a necessidade de aquisição como requisito para o alcance da felicidade e da saciedade. Ocorre que, em não raras vezes, os produtos infantis se revestem da condição de bens supérfluos e dispensáveis que, se não unilateralmente impostos ao desejo infantil, não fariam qualquer falta.

A ânsia da criança por produtos especificamente para ela fabricados tem repercutido negativamente no próprio orçamento da família brasileira que, inerte, se vê a mercê dos abusos cometidos pelas indústrias de produtos infantis e por seus respectivos projetos de *marketing*. Estes, de resto, cumprem efetivamente o papel em função do qual devem sua existência: de induzir, estimular e fazer crescer o consumo infantil.

A conjuntura implica a capacidade da criança de induzir as opções dos pais por ocasião da visita ao supermercado. “Crianças influenciam os pais nas compras”, assevera Tânia da Silva Pereira, que arremata:

Os alimentos comprados em muitas casas são, em parte ditados (ou sugeridos) pelas crianças. Mas nem só aos alimentos se restringe essa influência; sugestões para produtos de limpeza e higiene pessoal também são feitas. Os conhecimentos em nutrição, preferências ou tentativas de compra são influenciados pelos comerciais PEREIRA, 1996, p. 464).

O desequilíbrio nas contas da família brasileira se dá, em não raras vezes, em razão do que a doutrina chama de “alteração da hierarquia de valores”, segunda a qual o consumidor dá preferência ao supérfluo em detrimento do necessário. E a propaganda, especialmente a infantil, tem sua parcela de responsabilidade neste cenário adverso: A propaganda, diz Robert Leduc,

altera certa hierarquia dos valores, fazendo com que se comprasse o acessório antes do essencial. Na realidade, a hierarquia dos valores depende muito mais do que se convencionou

chamar “normas sociais de consumo”, que traduzem o comportamento da coletividade e que são formadas pelo hábito, as crenças, os costumes, a família, o meio e as leis (LEDUC, 1977, p. 387-388).

A criança e o adolescente, por se constituírem como meros dependentes econômicos, e não os efetivos provedores do sustento familiar, são mais acessíveis ao impulso consumista, o que, se não afeta direta e negativamente as contas da família, causa transtorno ao ambiente familiar quando vêm sua ânsia por bens ou serviços constringida.

A doutrina publicitária defende sua função e seu papel na economia de mercado alegando que o próprio consumidor possui capacidade de distinguir o que deve e o que não deve ser comprado. Assim, a aquisição equivocada de um produto ou serviço não deve ser responsabilidade de quem vende ou de quem anuncia o bem, mas somente daquele que efetua a compra. Tal doutrina, à primeira vista, parece convenientemente supervalorizar a capacidade do consumidor.

Para Robert Leduc, entusiasta da publicidade e da propaganda, o cliente sabe até onde alcança sua capacidade de consumo:

Há diversos meios de se proteger o consumidor, sendo que o primeiro entre eles talvez seja a autoproteção, a proteção do consumidor exercida por ele mesmo. Nada poderá substituir a necessidade do consumidor de se conduzir de modo razoável, exercendo seu espírito crítico, suas faculdades de observação e de julgamento, quando compra um produto (LEDUC, 1977, p. 403).

Reconhece-se que há certa razão nas palavras transcritas. Inobstante, não parece que tal posicionamento se enquadre na situação da criança e do adolescente, pois estes, em razão do senso e do discernimento reduzido em relação a assuntos financeiros, não conseguem a contento distinguir o necessário do supérfluo.

Ademais, há incontestável excesso de publicidade nos meios de comunicação destinados ao público infantil. Se, para o adulto há o cinema, a revista, o jornal, o rádio etc., para a criança a comunicação quase que se resume à televisão. E é aqui que reside a gravidade da questão: é na TV que se multiplicam os anúncios de brinquedos e demais produtos infantis, especialmente nos horários típicos em que a criança está à frente do aparelho de televisão ou nos canais específicos para o público infanto-juvenil que a TV a cabo e/ou por assinatura disponibilizam.

Assim, o acesso da publicidade à criança é imediato, mesmo quando se trata de resenhas propagandísticas abusivas ou mentirosas. No íntimo, o adolescente e, principalmente, a criança costumam acreditar integralmente em todas as informações que lhe são perpassadas, do que se aproveitam as campanhas publicitárias. As crianças não têm o discernimento crítico para a distinção entre o certo e o errado, entre o justo e o injusto, entre o necessário e o dispensável.

Guy Durandin apresenta dados que apontam a gravidade das consequências da publicidade infantil enganosa e/ou abusiva devido ao absoluto desconhecimento do funcionamento das campanhas publicitárias pelas crianças, o que torna o impulso consumista mais fácil de ser atingido:

As crianças, até a idade de dez anos, e até mais, não sabem nada da organização da publicidade e da profissão publicitária. Ignoram a existência das agências de publicidade e, quando interrogadas sobre a origem dos comerciais na televisão, atribuem-na aos próprios fabricantes dos produtos, ou então ao “diretor” da televisão. Ignoram assim a natureza e a multiplicidade dos processos realizados para seduzi-las (DURANDIN, 1997, p. 38).

A condição de vulnerabilidade da criança e do adolescente sobre o tema, inobstante a falta de tratamento legislativo específico, é reconhecida pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990), o qual

lhes garante o “direito a informação, cultura, lazer, esportes, diversões, espetáculos e produtos e serviços que respeitem sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento”, nos exatos termos do art. 71 (BRASIL, 1990b, *online*).

Apesar disso, não há, no Estatuto ou sequer em leis esparsas, qualquer normatização específica sobre a questão da propaganda ou da publicidade infantil. Tal lacuna legislativa permite, portanto, a ocorrência das mais diversas situações, a maioria delas de qualidade discutível e, portanto, passível de críticas por aqueles que nada mais pretendem do que proteger o público infantil do estímulo dado pelas campanhas publicitárias ao sentimento consumista.

5 A LACUNA LEGISLATIVA ESPECÍFICA SOBRE PUBLICIDADE INFANTIL

O tratamento da matéria pelo ordenamento jurídico existente se dá em sua forma tácita, aplicando-se à problemática da publicidade infantil dispositivos apenas indiretamente pertinentes do Código de Defesa do Consumidor e do Estatuto da Criança e do Adolescente. Em função do tratamento meramente indireto, a questão da publicidade infantil abusiva e/ou enganosa não está resolvida sob o ponto de vista jurídico.

Ora, se ao particular é juridicamente possível fazer tudo o que a lei expressamente não proíbe, ou seja, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (BRASIL, 1988, *online*), em atenção ao princípio constitucional da legalidade (art. 5º, inc. II), as empresas e as firmas de publicidade, a rigor, não se depararam com limitações jurídicas específicas e veem, por isso mesmo, ampliada demasiadamente sua liberdade de expor seus serviços e produtos das mais variadas formas possíveis, o que, em não raras vezes, debanda para a publicidade abusiva e/ou enganosa.

O que se vê, quando se depara atentamente com a publicidade infantil, é que esta se manifesta basicamente por duas formas específicas: (a) por meio de comerciais e campanhas publicitárias diretas, que apresentam filmes re-

alizados por firmas de publicidade para empresas que disponibilizam bens ou serviços infantis, e geralmente aproveitam os intervalos dos programas infantis para divulgarem suas marcas; e (b) por meio indireto, por meio desses próprios programas infantis que, por sua vez, também cumprem parcela de responsabilidade no incremento do consumismo entre os menores, ao vincular marcas de produtos à imagem do(a) apresentador(a).

Acerca deste último segmento, leciona Inês Silvia Vitorino Sampaio:

A atratividade dos programas se fundamenta no carisma de seus apresentadores e nos desenhos animados, que respondem por parcela expressiva da programação. As emissoras investem na imagem de seus apresentadores que, por sua vez, emprestam sua imagem de estrelas a produtos e marcas. O sucesso de vendas implica novas verbas para o financiamento desses mesmos programas e a valorização dos mesmos apresentadores. Num processo similar, as emissoras lançam, também, séries cujos personagens, através de licenciamentos, são associados a um conjunto de produtos anunciados nos intervalos da programação – caso dos comerciais – ou no interior da mesma - caso do *merchandising* (SAMPAIO, 2000, p. 149).

Assim, é possível deduzir que, desde o surgimento deste tipo de *marketing*, já deveria ter sido criado um instrumento normativo para disciplinar especificamente a publicidade infantil, no que tange à questão conceitual, às limitações e restrições, às liberdades, aos impedimentos e às punições. Decerto, uma legislação sobre a matéria afrontaria uma série de direitos econômicos de fábricas e indústrias, e bem assim das firmas publicitárias, que restariam restringidas em sua atuação no mercado.

Alegariam, com certeza, cerceamento à liberdade constitucional de expressão e a vedação à censura, conforme previsão constitucional no art. 5º: “é livre a manifestação do pen-

samento, sendo vedado o anonimato” (inc. IV) e “é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença” (inc. IX) (BRASIL, 1988, *online*).

Tais prerrogativas, inseridas na lista de direitos fundamentais de 1ª geração constante do art. 5º da Constituição Federal, se aliam a outras proteções relativas à comunicação social, a saber: “Art. 220. A manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição. [...] § 2º - É vedada toda e qualquer censura de natureza política, ideológica e artística.” (BRASIL, 1988, *online*).

Ocorre que, em nível constitucional, não se devem interpretar dispositivos constitucionais de forma isolada, senão através de estudo sistêmico. O princípio da unidade da Constituição (*das Prinzip der Einheit der Verfassung*), que encontra em Hesse (1991) seu expoente maior, aduz à necessidade de sistematização das normas com conteúdos próximos ou relacionados, evitando a consideração isolada da norma constitucional, que faz parte de um complexo formado a partir da inter-relação entre as normas constitucionais materialmente vinculadas entre si.

Nesses termos, se realmente está garantida a liberdade de manifestação do pensamento e vedada a censura, por outro lado há outros bens jurídicos tutelados constitucionalmente que, em conflito com os primeiros, podem e devem se sobressair. Está-se a tratar da proteção à família e, especialmente, à criança e ao adolescente; afinal tais elementos também fizeram por merecer proteção constitucional:

Art. 220. [...]

[...]

§ 3º - Compete à lei federal:

[...]

II - estabelecer os meios legais que garantam à pessoa e à família a possibilidade de se defenderem de programas ou programações de rádio e televisão que contrariem o disposto no art. 221, bem como da propaganda

de produtos, práticas e serviços que possam ser nocivos à saúde e ao meio ambiente.

[...]

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1988, *online*).

Especificamente sobre o conteúdo do §3º do art. 220 da Constituição, que atribui à lei federal - ainda não editada - a criação de meios legais que garantam à pessoa e à família a possibilidade de se defenderem da propaganda de produtos, práticas e serviços nocivos, escreve Suzana Maria Pimenta Catta Preta Federichi que “o próprio constituinte previu situações em que a publicidade pode ser represada em função de outros bens jurídicos mais relevantes.” (FEDERICHI, 1999, p. 81).

Entretanto, mesmo com o tratamento normativo indireto pelo Código de Defesa do Consumidor, que se limita a disciplinar a publicidade impedindo-a nas modalidades abusiva e/ou enganosa, e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, que resguarda os interesses infanto-juvenis sem especificar a questão publicitária, e bem assim o disciplinamento constitucional da comunicação social, que protege a família e o menor contra a propaganda de produtos nocivos, o certo é que a falta de legislação própria dificulta sobremaneira o controle e a fiscalização das entidades publicitárias e do que fazem para atrair o público e incentivá-lo ao consumo.

Destaca-se que a inércia não é do Estado ou do Município, mas da União Federal, especificamente do Congresso Nacional, a quem a Constituição Federal atribuiu a competência privativa para legislar sobre propaganda, *ex vi* o disposto no art. 22: “Compete privativamente à União legislar sobre: [...] XXIX - propaganda

comercial.” (BRASIL, 1988, *online*).

O que existe em termos efetivos é a tramitação de um Projeto de Lei (nº 5.608/2013), de iniciativa do Deputado Federal Rogério Carvalho (PT/SE), que regulamenta a publicidade infantil de alimentos (BRASIL, 2013). Atenção para o teor daquilo que poderá vir a se tornar lei e, portanto, imperativa e obrigatória:

Art. 1º Fica proibida a publicidade, dirigida a crianças, de alimentos e bebidas pobres em nutrientes e com alto teor de açúcar, gorduras saturadas ou sódio.

§1º A vedação se estenderá no período compreendido entre 6 horas e 21 horas, no rádio e televisão, e em qualquer horário nas escolas públicas e privadas.

§2º Fica impedida a utilização de celebridades ou personagens infantis na comercialização, bem como a inclusão de brindes promocionais, brinquedos ou itens colecionáveis associados à compra do produto.

Art. 2º A publicidade durante o horário permitido deverá vir seguida de advertência pública sobre os males causados pela obesidade (BRASIL, 2013, *online*).

Inobstante o projeto de lei limitar-se à publicidade infantil de alimentos, e não de qualquer produto ou serviço, já se vislumbra a iniciativa como um avanço legislativo em uma área quase que absolutamente desregulada.

Em âmbito genérico, envolvendo qualquer produto ou serviço destinado aos infantes, destaca-se o anterior Projeto de Lei nº 5921/2001, sob a autoria do Deputado Luiz Carlos Hauly (PSDB/PR), visando à proibição definitiva de tal modalidade propagandística, ao pretender inserir no Código de Defesa do Consumidor dispositivo cujo teor seria “É também proibida a publicidade destinada a promover a venda de produtos infantis, assim considerados aqueles destinados apenas à criança.” (BRASIL, 2001, *online*).

Decerto que os instrumentos normati-

vos acima referidos encontram-se ainda em sua fase embrionária, pendentes de conclusão procedimental. E a gravidade da questão não se reduz à lacuna legislativa sobre publicidade infantil, mas se deve também à ausência de órgão ou entidade administrativa cuja área de atuação seja o controle da publicidade e da propaganda.

6 A NATUREZA JURÍDICA DO CONAR E SUA CAPACIDADE NORMATIVA

A questão da publicidade infantil imune à restrição pela ausência de regulamentação, somada à inexistência de estrutura administrativa regulatória e fiscalizadora, tem sua gravidade diminuída pela existência de uma entidade privada cujas funções específicas são zelar pela comunicação comercial e atuar como “órgão judicante nos litígios éticos que tenham por objeto a indústria da propaganda ou as questões a ela relativas.” (CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2014a, *online*).

Destarte, existe um instrumento normativo a regulamentar a publicidade e a propaganda, criada no âmbito do próprio CONAR: o Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária. Neste, há a previsão do impedimento às publicidades enganosas e/ou abusivas de que também tratou o Código de Defesa do Consumidor: “Os anúncios devem ser realizados de forma a não abusar da confiança do consumidor, não explorar sua falta de experiência ou de conhecimento e não se beneficiar de sua credulidade.” (art. 23). (CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2014b, *online*).

Especificamente sobre a publicidade infantil, também se verifica no Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária um regramento imperativo de como devem se comportar os publicitários neste campo:

Artigo 37 - Os esforços de pais, educadores, autoridades e da comunidade devem encontrar na publicidade fator

coadjuvante na formação de cidadãos responsáveis e consumidores conscientes. Diante de tal perspectiva, nenhum anúncio dirigirá apelo imperativo de consumo diretamente à criança (CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2014b, *online*).

Não obstante a nobreza e a boa vontade da instituição referida, bem como a qualidade técnica da regulamentação por ela editada, estas não suprem a falta de um tratamento legislativo público e imparcial. Ora, o CONAR é pessoa jurídica de direito privado não integrante da Administração Pública, criado na forma de associação privada sem fins lucrativos, sendo seu corpo diretivo formado predominantemente por profissionais da área da propaganda, do *marketing* e da publicidade.

Desconhece-se qualquer caso de conduta recriminável por parte do CONAR que, ao que parece, é merecedor de elogios em sua árdua tarefa regulatória e fiscalizadora dos anúncios publicitários. Mas sempre age com um *quê* de parcialidade que, se não aparente, é presumível. E mais: é, ele próprio, entusiasta da liberdade de expressão comercial e da vedação à censura ou qualquer outra forma de limitação de tal liberdade, tanto que sua missão é “promover a liberdade de expressão publicitária e defender as prerrogativas constitucionais da propaganda comercial.” (CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2014c, *online*).

No âmbito de seus procedimentos internos, há garantia plena do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa. E a atuação se dá sempre *a posteriori*, ou seja, o CONAR “não exerce censura prévia sobre peças publicitárias, já que se ocupa somente do que está sendo ou foi veiculado.” (CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2014c, *online*).

O cenário também é retratado na doutrina de Rosane Leal da Silva:

Em algumas situações, o CONAR con-

segue atuar e retirar dos meios de comunicação a publicidade que desrespeita ou explora a falta de julgamento do público infante-juvenil. Porém, quando isso acontece, a publicidade já atingiu o seu objetivo, pois bastam alguns segundos de veiculação para um anúncio publicitário influenciar uma criança (SILVA, 2011, p. 323).

De todo o exposto, a questão da ausência de regulamentação da publicidade infantil é apenas mitigada - mas não definitivamente resolvida - pelo esforço do CONAR e por sua atuação no controle da atividade publicitária. Mas, ao que parece, o que pais e educadores exigem, em verdade, é o cumprimento da função constitucional do Congresso Nacional em regular e restringir a propaganda comercial e a publicidade, especialmente aquela que mais arduamente vem sendo contestada por segmentos organizados da sociedade: a publicidade infantil.

7 CONCLUSÃO

A elaboração do artigo que agora se finda propiciou a pesquisa e o estudo sobre este assunto que é pouco abordado no campo jurídico, mas de importância prática indiscutível no âmbito da Administração e do *Marketing*; a questão da publicidade infantil e as consequências negativas da falta de sua regulamentação específica.

Compreendeu-se que não se está a tratar propriamente de publicidade, mas de propaganda: enquanto a primeira tem natureza geral e diversificada, abrangendo o campo da política, da ideologia, da religião, etc., esta assume um viés eminentemente comercial, intimamente ligado que está à atuação empresarial, especialmente em relação a empresas que sentem a necessidade de divulgar sua marca, seus bens e serviços, estimulando sua clientela à aquisição de seus produtos. Trata-se, portanto, de um conjunto de medidas essenciais ao bom funcionamento da atividade empresarial.

Ocorre que, em não raras vezes, a veiculação da marca, dos bens ou serviços da empresa se faz por meio de anúncios comerciais

de parâmetros éticos duvidosos, através da chamada propaganda enganosa ou abusiva, conforme conceituação e tutela dada pelo Código de Defesa do Consumidor. Entretanto, o referido Código não teve o condão de regular especificamente a publicidade infantil, deixando, portanto, esta lacuna legislativa.

Também o Estatuto da Criança e do Adolescente perde a oportunidade de fazer o disciplinamento da matéria. Claro que há regras protetivas do infante no Estatuto, especialmente no que tange aos direitos à informação, à cultura, ao lazer etc., desde “que respeitem sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento” (art. 71) (BRASIL, 1990b, *online*). Mas tais regras se aplicam apenas indiretamente à ce-leuma publicitária, nada constando no Estatuto especificamente sobre anúncios, televisivos ou não, de estímulo ao consumismo dirigido a esta parcela de consumidores.

A Constituição Federal e seu extenso número de dispositivos também se olvidaram do disciplinamento do assunto. As regras genéricas de proteção à liberdade de expressão do pensamento e da vedação à censura, as quais, a rigor, garantiriam a ampla e irrestrita publicidade comercial, entram em conflito com as normas constitucionais de proteção à família e a seus valores, bem como à infância e à juventude.

O quadro não se mostra ainda mais desalentador graças a uma entidade privada de controle interno da atividade publicitária: o CONAR, que conta com instrumentos normativos que, de certa maneira, atenuam os efeitos causados pela inércia do legislador ordinário brasileiro e criam restrições e limitações à propaganda comercial.

Entretanto, aos olhos dos principais interessados na regulação da publicidade infantil, a exemplo de pais e educadores, a atuação do CONAR e a edição de regras pela associação não suprem a falta de normatização pública sobre o assunto, dada a justificada presunção de parcialidade que paira sobre aquela entidade privada. Misteres, portanto, a urgente edição de normas regulatórias públicas e a necessária criação de órgão administrativo com atribuição

específica de fiscalizar e controlar a atuação das firmas publicitárias criadoras de anúncios que estimulem e agucem os anseios consumistas do público infantil.

Não se está, neste azo, a defender uma vedação absoluta à atividade propagandista empresarial destinada à clientela infanto-juvenil. Longe disso. Inobstante, o vácuo normativo estatal sobre o assunto, decerto, enseja o surgimento de iniciativas oportunistas capazes de afetar negativamente o discernimento da criança, estimulando-a a um sentimento consumista cuja aquisição não é prudente sob o ponto de vista educacional. Daí o porquê do urgir da presente regulamentação específica a disciplinar esta seara publicitária.

LEGAL ASPECTS OF ADVERTISING TO CHILDREN

ABSTRACT

Brazil does not have a specific piece of legislation on advertising to children, which generates a number of negative effects on the behavior of children and adolescents, especially with respect to increased consumer craving in what is today a large group of people. The mechanisms used by product or service companies targeting specifically this audience, stimulating and inducing interest in acquiring said goods, are faced with larger freedom and are almost entirely immune to limitations or restrictions, precisely because of the legislative gap concerning this matter. Although certain legal instruments governing the subject, such as the Consumer Protection Code and the Statute of the Child and Adolescent, do exist, such norms focus only indirectly on the issue of advertising to children; the subject is only directly targeted by norms set up under by the private entity that regulates advertising, the National Council of Self-Regulation in Advertisement (CONAR), which, deploying its best efforts and the noblest of intentions, does not meet the requirements of satisfactorily regulating and supervising advertisement to children. This essay engaged preci-

sely the legal consequences of the inaction of the legislator before such delicate and, at the same time, urgent matter.

Keywords: Aspects legal. Advertising children.

ASPECTOS JURÍDICOS DE LA PUBLICIDAD INFANTIL

RESUMEN

Brasil no dispone de un diploma legislativo específico sobre la publicidad infantil, lo que genera una serie de repercusiones negativas sobre el comportamiento de los niños y de los adolescentes, especialmente en lo que concierne el incremento de la ansia consumista de esta parcela actualmente bastante considerable de consumidores. Los mecanismos utilizados por empresas de productos o servicios direccionados a este público específico, estimulando e induciendo el interés en la adquisición de esos bienes, se deparan con un campo de amplia libertad y casi total inmunidad a limitaciones o restricciones, en función justamente de la laguna legislativa pertinente a la materia. Aunque existan instrumentos legales que disponen sobre el asunto, como el Código de Defensa del Consumidor y del Estatuto del Niño y Adolescente, dichas normas inciden apenas indirectamente sobre la cuestión de la publicidad infantil; la reglamentación de esta materia se queda limitada al ámbito de la entidad privada de regulación de publicidad, el Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONAR), que, no obstante el esfuerzo y la nobleza de sus intenciones, no suple a contento la actividad regulatoria y fiscalizadora de la publicidad infantil. El presente ensayo, por tanto, tiene por objeto justamente las consecuencias jurídicas de la inercia del legislador ordinario frente a asunto tan delicado y, al mismo tiempo, que exige solución urgente.

Palabras-clave: Aspectos jurídicos. Publicidad infantil.

LES ASPECTS JURIDIQUES DE LA PUBLICITE INFANTILE

RESUME

Le Brésil ne dispose pas d'un diplôme législatif sur la publicité infantile, ce qui génère une série de répercussions négatives sur le comportement de l'enfant et de l'adolescent, spécialement en ce qui concernent l'incrément de l'avidité consumériste de cette parcelle aujourd'hui considérable de consommateurs. Les mécanismes utilisés par les entreprises de produits ou de services dirigés à ce public spécifique, stimulant et induisant l'intérêt en acquérir ces biens, se retrouvent face à un champ d'ample liberté et d'immunité quasi intégrale à des limitations ou restrictions, en fonction justement de cette lacune législative pertinente à la matière. Malgré le fait que certains instruments normatifs disposent sur la matière, comme le Code de défense du consommateur et le Statut de l'enfant et de l'adolescent, ces règlements n'incident que de manière indirecte sur la question de la publicité infantile ; le règlement direct de la matière est limité à celui établis par l'entité privée de regulation de la publicité, le Conseil national d'autorégulation publicitaire (CONAR), qui, malgré tous ses efforts et la noblesse de ses intentions, n'arrive pas à réaliser l'activité de régulation et de fiscalisation de la publicité infantile. Le présent essai a, donc, pour objet les conséquences juridique de l'inertie du législateur ordinaire face à ce problème si délicat et, en même temps, demandant une solution urgente.

Mots-clés: Aspects juridiques. Publicité infantile.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de Outubro de 1988. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 2 dez. 2017.

_____. Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1990b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 2 dez. 2017.

_____. Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 1990a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 2 dez. 2017.

_____. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 5.921, de 2001**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=43201>>. Acesso em: 2 dez. 2017.

_____. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 5.608, de 2013**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=577703>>. Acesso em: 4 maio 2014.

CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA. **Estatuto Social do CONAR**. Disponível em: <www.conar.org.br>. Acesso em: 4 maio 2014a.

_____. **Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária Código e Anexos - CONAR**. Disponível em: <<http://www.conar.org.br/codigo/codigo.php>>. Acesso em: 4 maio 2014b.

_____. **Missão**. Disponível em: <<http://www.conar.org.br/>>. Acesso em: 4 maio 2014c.

DURANDIN, Guy. **As mentiras na propaganda e na publicidade**. Tradução de Antônio Carlos Bastos de Mattos. São Paulo: JSN Editora, 1997.

FEDERICHI, Suzana Maria Pimenta Catta Pre-

ta. **Publicidade abusiva**: incitação à violência. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 1999.

HESSE, Konrad. **A força normativa da constituição**. Porto Alegre: Fabris, 1991.

LEDUC, Robert. **Propaganda**: uma força a serviço da empresa. Tradução de Sílvia de Lima Bezera Câmara. São Paulo: Atlas, 1977.

MIRAGEM, Bruno. **Curso de direito do consumidor**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

PEREIRA, Tânia da Silva. **Direito da criança e do adolescente**: uma proposta interdisciplinar. Rio de Janeiro: Renovar, 1996.

SAMPAIO, Inês Silvia Vitorino. **Televisão, publicidade e infância**. São Paulo: Annablume; Fortaleza: Secretaria de Cultura e Desporto do Estado do Ceará, 2000.

SILVA, Rosane Leal da. A exposição do público infanto-juvenil á publicidade subliminar on line: o caso do jogo Miss Bimbo. **Pensar: revista de ciências jurídicas**, Fortaleza, v. 16, n. 1, p. 311-331, 2011.

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p315-323.2017

ENSAIOS

ADMINISTRAR CONFORME O MÉTODO DO DEUS HUMANADO

RESUMO

Este ensaio tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre a forma de liderar conforme o método de Jesus de Nazaré. Por meio de uma abordagem dos relacionamentos e da postura do Cristo, que lidera deixando os outros liderarem, percebe-se a novidade que esse método apresenta: «aprendei de mim que sou manso e humilde de coração» Mt. 11, 20. Com essa premissa, a novidade da gestão participativa lança um desafio na postura do líder que administra, não de forma impositiva, mas dentro de uma circularidade participativa. O leitor verá que o presente trabalho coloca o ser humano diante do desafio de qualificar a forma de gestão, a partir da tomada de consciência de assumir responsabilidades por parte de cada membro que compõe a engrenagem empresarial, visando, assim, ao crescimento da corporação e um sadio relacionamento dentro das perspectivas e metas da empresa. O texto contribui para o meio científico como uma novidade no que diz respeito à postura do líder e do administrador que pautam suas escolhas e decisões apostando no lado humano e espiritual que dão suporte à sua gestão.

Palavras-chave: Liderança. Decisões. Método de Jesus.

1 INTRODUÇÃO

É possível, em pleno século XXI, administrar usando o método de Jesus de Nazaré? Essa pergunta é o ponto de partida para a temática que se quer desenvolver neste modesto artigo. A partir da perspectiva inclusiva e das ideias de Jesus, pode-se entender o que significa administrar conforme a metodologia do Cristo, Filho Humanado de Deus.

O método usado pelo carpinteiro de Nazaré é tão atual e responde à problemática da gestão das coisas e dos sentimentos, que merece nossa atenção e reflexão, mesmo em tempos de indiferença religiosa, perda de sentido das coisas e de um relativismo avassalador que destrói as convicções interiores do ser humano.

Usando a fonte bíblica para corroborar esta reflexão, cita-se o Evangelho de Mateus, no capítulo 11, versículo 29 (BÍBLIA, 2002). Quando o Nazareno, claramente, revela sua pedagogia e método de agir. “Aprendei de mim que sou manso e humilde de

Sóstenes Luna
p.sostenesluna@gmail.com
Doutor em Teologia pela
Universidade Gregoriana de
Roma.

coração.” Com essa constatação, Jesus Cristo implanta a forma mais pedagógica de se administrar. Inserindo uma fórmula simples e um procedimento de conduta que modifica a história e a postura do gênero humano, no que diz respeito ao relacionamento com as pessoas e com as coisas.

O bom administrador é aquele que lidera deixando os outros liderarem. A frase, *a priori*, apresenta-se contraditória, mas sua ideia será clarificada usando-se as atitudes e posturas do Líder Divino e Mestre de Nazaré. Para isso, convida-se o leitor a mergulhar não só a sua imaginação, mas também a colocar-se diante do Divino Administrador confiando que será Ele que irá orientar e conduzir o plano de gestão para o pleno sucesso do trabalho e empreendimento das pessoas.

A grande problemática hodierna das empresas e organizações é a formação dos indivíduos para a coletividade, a valorização dos talentos e dons que cada colaborador carrega consigo. O líder que administra com o método do Nazareno procura conhecer o grupo, desenvolver um senso comunitário e social entre seus colaboradores, para o bem comum e para o crescimento coletivo de seus liderados. Seria oportuno recordar a introdução do parágrafo anterior fazendo a pergunta: Como liderar deixando os outros liderarem?

2 CONHECER SEUS COLABORADORES

O líder que administra segundo a metodologia do Deus Humanado conhece seus colaboradores, faz de sua gestão um entrelaçar de sonhos e de metas traçadas por todos, almejando o bem comum. Para isso, são necessárias a humildade e a mansidão evangélicas. A humildade é a capacidade que se tem de aprender com o outro. Por mais capacitados e bem formados que se é sobre um determinado assunto e/ou setor, precisa-se e pode-se sempre contar com outros para qualificar e socializar o trabalho. Humildade vem do latim *hūmus*, que significa terra.

A terra é um dos quatro elementos; faz perceber e aprofundar a metáfora da criação e do conjunto dos elementos que interagem juntos. O

Criador mistura o barro e a água dando a vida com seu hálito divino. Com seu sopro, dignificou a pessoa humana fazendo-a passar pelo fogo existencial, por meio da necessidade de interagir com outros e gerir tudo o mais que Deus criou.

Humildade é a capacidade de baixar-se ao nível do semelhante, para, então, poder participar da história do outro e, assim, todo o mecanismo organizacional crescerá. Os colaboradores já não são meros participantes de um time de trabalho; são pessoas humanas com suas virtudes e limitações a perseguir metas e sonhar juntas para o bem e o crescimento do aparato laboral.

Jesus de Nazaré, ao iniciar seu projeto de salvação, começou formando um grupo. Um Deus Homem, igual ao ser humano em tudo, menos no pecado (BÍBLIA, Hebreus, 4, 15). Ele estabeleceu com a pessoa humana uma sociedade de amor e confiança. As fontes evangélicas narram como Jesus chamou seus primeiros colaboradores e apóstolos (BÍBLIA, Lucas, 5, 1-11; BÍBLIA, Marcos, 1, 16-19; BÍBLIA, Mateus, 4, 18-25). No Evangelho de João (BÍBLIA, João, 1, 38-43), depara-se com o chamado que Jesus fez para alguns pescadores: Pedro, André e Filipe. Inicia-se com esta convocação a grande aventura da ‘*Companhia de Pesca*’ 1 de Jesus de Nazaré.

E Jesus, voltando-se e vendo que eles o seguiam, disse-lhes: Que buscais? E eles disseram: Rabi (que, traduzido, quer dizer Mestre), onde moras? Ele lhes disse: Vinde, e vede. Foram, e viram onde morava, e ficaram com ele aquele dia. Era André, irmão de Simão Pedro, um dos dois que ouviram o testemunho de João Batista. Este ao encontrar seu irmão Simão, disse-lhe: Achamos o Messias (que, traduzido, é o Cristo). E levou-o a Jesus. E, olhando Jesus para ele, disse: Tu és Simão, filho de Jonas; tu serás chamado Cefas (que quer dizer Pedro). No dia seguinte quis Jesus ir à Galileia, e achou a Filipe, e disse-lhe: Segue-me (BÍBLIA, João, 1, 38-43).

É importante perceber que Jesus pergunta

as motivações pelas quais os discípulos o procuraram. “ *Que buscais?* ” Uma organização empresarial séria deve preocupar-se com as motivações pelas quais aquele profissional a procurou. E como ele pode colaborar para as aspirações e demandas da empresa. Aqui não vale só um RH capacitado ou uma equipe preparada para perscrutar novos colaboradores, nem tão pouco que o candidato tenha um bom curriculum ou carta de apresentação satisfatória. É necessária uma política inclusiva de todo o grupo na contratação de novos colaboradores e de conhecê-lo não só no nível profissional de qualificação, mas no arcabouço familiar e de quais valores éticos esse profissional é robustecido. No Evangelho de João (BÍBLIA, João, 1,45-49), percebe-se a profundidade do diálogo entre Jesus e Natanael e a constatação da autenticidade de caráter de Natanael da parte de Jesus:

Filipe achou Natanael, e disse-lhe: Achamos aquele de quem Moisés escreveu na lei, e os profetas: Jesus de Nazaré, filho de José. Disse-lhe Natanael: Pode vir alguma coisa boa de Nazaré? Disse-lhe Filipe: Vem, e vê. Jesus viu Natanael vir ter com ele, e disse dele: Eis aqui um verdadeiro israelita, em quem não há dolo. Disse-lhe Natanael: De onde me conheces? Jesus respondeu: Antes que Filipe te chamasse, te vi eu, estando tu debaixo da figueira. Natanael respondeu, e disse-lhe: Rabi, tu és o Filho de Deus; tu és o Rei de Israel.

Naquele momento de sinceridade para ambos, surge em Natanael a certeza da fidelidade ao projeto de Jesus. Propõe-se com o empenho pessoal de ser leal e envidar todos os seus esforços para seguir Aquele, que se abaixou a seu nível, mostrou-lhe o que era importante e como Natanael poderia colaborar no projeto de Salvação. Aqui há um líder amoroso e humilde que levanta seu colaborador, abaixando-se a seu nível. A firmeza de Jesus ao transmitir a Natanael que o conhece, e que confiava em suas habilidades para a execução da missão é a maior prova de que a pedagogia de Jesus é

entrar no universo do outro para envolvê-lo em seu projeto. A liderança de Jesus é pautada no contato físico, do olho no olho e no conhecimento daquele a quem ele irá confiar a missão.

3 CAPACIDADE DE INVESTIR E CONFIAR

Nenhum grupo cresce sem investimento, seja no campo emocional, no profissional e no técnico. Constata-se que as empresas e organizações que investiram no trabalho emocional de seus dependentes e na capacitação intelectual e física são empreendimentos que superam melhor as crises, pois criaram a resiliência necessária para avançar em projetos mais ousados e dinâmicos. Sabe-se que a resiliência é a capacidade que o ser humano tem para enfrentar as dificuldades, transpondo-as e tirando alguma lição para a vida a partir daquela situação conflituosa.

A mansidão do líder será sempre vista no ritmo de gestão da empresa, como também a sua insegurança ou a falta de capacidade de trabalhar em equipe. Ser manso significa ter capacidade de escuta, de parar para ganhar tempo com o outro, de analisar as ideias que surgem no interior do grupo, ou o matiz ideológico de tal postura e/ou decisão que se deva tomar. Planejar e executar o planejado será sempre o ponto de partida do sucesso de uma empresa ou organização social. Reunir-se constantemente para avaliar o caminho percorrido, planejar outras metas e atividades podem fazer o grupo tornar-se dinâmico e interativo. A reunião será o ponto de convergência das ideias, da escuta do outro, da avaliação sincera e execução dos projetos que compõem a missão da empresa.

É difícil perceber um administrador que não planeja e executa a partir da consulta e deliberação do grupo. Se as pessoas não se reunirem, como é possível planejar, executar e avaliar? Se não se sabe o que os colaboradores pensam e não os escuta para entender seus descontentamentos e suas ideias: como é possível valorizar o outro? Ou avaliá-lo com a devida imparcialidade que a prudência irá oferecer? Estas são perguntas provocativas para que um

sadio exame de consciência seja a bússola que irá conduzir as decisões da empresa, causando contentamento e participação de todo o grupo.

Observa-se nas empresas que investem na parte emocional de seus membros, dando-lhes tempo e suporte com profissionais na área psíquica, com acompanhamentos psicoterapêuticos e espirituais, destacando a valorização do lúdico, que o trabalho flui com a leveza de uma boa produção e de uma atmosfera pacífica de convivência entre os membros da empresa. Os colaboradores trabalham amparados por um fulcro emocional e espiritual. Tornam-se pessoas satisfeitas e embasadas na valorização que lhes é outorgada. O time se fortalece, pois cada membro se torna uma peça importante para que a engrenagem empresarial tenha êxito e rentabilidade.

O administrador manso e humilde é justo. Terá sempre como respaldo a sua consciência de que trabalha, não só visando a cifras econômicas, mas construindo e qualificando vidas, saindo do seu “Eu” e tocando o “Tu” do outro, deixando que o “Nós” se torne a motivação primária para seus esforços de gerir empresas e pessoas, visando não ao sucesso do “Eu” e nem desprezando a fraqueza do “Tu”, mas apostando na versatilidade do “Nós”.

É importante para o administrador meditar sobre as atitudes positivas e negativas que seu grupo venha a apresentar, empurrando os mais vulneráveis a ousar e sonhar juntos, sem medo de errar; assim, o grupo verá que possui interação e confiabilidade. Afinal, se não houve acerto, pode haver erro. Vale mais o erro daquele que tentou, que a indiferença daquele que, com medo, não ousou.

Temeroso será o líder que não apostar e investir até naquele ou naquela, que a priori, pode colaborar pouco ou não render o esperado. Inseguro demonstra-se o líder que não reconhecer os dons e talentos que existem em seu time e não os valorizar. Medíocre será o grupo que não apoia o seu líder, que não valoriza as lideranças, ou se divide querendo mostrar força ou desqualificar aqueles que podem somar para o crescimento de todos. Será a capacidade e criatividade dos membros que compõem um time

que fará o sucesso e o crescimento do conjunto. Cada membro com seu nome e identidade torna-se protagonista de sua história profissional, deixa de ser um número, um código de barra, ou um chip, tornando-se uma pessoa humana com seu pleno valor a colaborar para o êxito do trabalho da empresa ou organização social.

4 PRODUZIR COM RECURSOS ESCASSOS

O grande desafio dos grupos empresariais e das boas lideranças é produzir com recursos insuficientes. Consta-se, a partir das crises econômicas e das diversas realidades de corrupção que são desfraldadas no mundo, que o sucesso não está em ter grandes possibilidades econômicas que respaldem a empresa, mas em fazê-la produzir com recursos escassos, gerando lucratividade na ação do trabalho e, como resultado final, uma rentabilidade positiva e honesta. Mais uma vez, há de se apelar para a criatividade, o senso lúdico e a honestidade do administrador e de seus colaboradores.

Com criatividade, gasta-se menos e tem-se uma maior possibilidade de usar o material humano e econômico de que a empresa dispõe. Se o grupo se sente participante do processo de gestão, todos vão querer que o resultado final seja o sucesso do empreendimento, envidarão esforços e energias para desempenhar bem o seu papel. O grande mal que ameaça a vida e a dignidade da pessoa humana chama-se corrupção. As estruturas empresariais devem trabalhar para expurgar de seus meios a falta de transparência e de protecionismo que corrompem a pessoa humana e a faz dependente de um ganho fácil prejudicando outros.

A empresa transparente se preocupa em criar uma cultura que combate a corrupção. Tendo em vista que os valores éticos e honestos são as pilastras do seu proceder comercial, não é capaz de retirar do trabalhador sua porção necessária para a sobrevivência digna e seu bem-estar social. São pertinentes e proféticas as palavras do Papa Francisco ao refletir sobre a corrupção, alertando:

A corrupção sempre encontra o modo para se justificar, apresentando-se como a condição “normal”, a solução de quem é “esperto”, o caminho para atingir os seus objetivos. Tem uma natureza contagiosa e parasitária, porque não se nutre do que de bom produz, mas do que subtrai e rouba. É uma raiz venenosa que altera a sã concorrência e afasta os investimentos. Enfim, a corrupção é um “habitus” construído sobre a idolatria do dinheiro e da mercantilização da dignidade humana, por isso, deve ser combatida com medidas não menos incisivas do que as previstas na luta contra as máfias (FRANCISCO, 2017, *online*).

A chamada de atenção do Papa Francisco gera, dentro do cenário hodierno, uma bandeira contra toda espécie de corrupção e de ação maléfica contra a dignidade do trabalho e da pessoa humana. Não há como justificar a corrupção e a ação dos corruptos contra o bem da sociedade. Uma nação que consegue implantar uma cultura de honestidade e transparência torna-se um farol a iluminar o caos e a escuridão de um mundo egoísta e fechado em si mesmo.

Uma empresa que opta pela transparência e pela via honesta de sua gestão, mesmo que *a priori* tenha dificuldades para gerir os recursos escassos, terá a altivez de uma consciência serena, para, com criatividade, adquirir os ganhos necessários e fazê-la crescer, tornando-se uma empresa sólida, não só no lastro econômico, mas também na seriedade de uma gestão clara e eficaz.

Não se pode esquecer o gesto simbólico de Jesus de Nazaré na famosa multiplicação dos pães, como um grande sinal de esperança e prova de solidariedade para a gestão da comunidade. No Evangelho de Mateus, encontra-se a narrativa no capítulo (BÍBLIA, Mateus, 14, 13-21), e em João, (BÍBLIA, João, 6, 1-15). É importante perceber que a multidão estava cansada e faminta. Jesus pediu a seus colaboradores que a acomodassem e distribuíssem os poucos pães e peixes que possuíam entre os que estavam famintos. Jesus deixou os apósto-

los organizarem a multidão e confiou que eles saberiam como agir: administrou deixando os outros administrarem.

Antes da distribuição, Jesus tomou o pão e o peixe e os abençoou. Aqui mais um ensinamento do método cristão na gestão das coisas. O líder deve ser um homem de fé, que reza, que fala e se dobra diante de Deus, no mais profundo do seu interior. Uma pessoa entregue à orientação divina, antes de tomar uma decisão ou executar um projeto, fica diante do Senhor e pede-Lhe, humildemente, as orientações e a sabedoria necessárias para agir.

Jesus sabia que os recursos eram escassos e insuficientes, não havia pão nem peixe, mas rezou, abençoou e pediu para os discípulos distribuírem, fazendo que seus colaboradores e o próprio povo tratassem de pôr em prática a partilha e a solidariedade. Os textos bíblicos citam até números surpreendentes de pessoas atingidas e saciadas por meio da Ação de Jesus de Nazaré na multiplicação dos pães.

Agostinho de Hipona, em sua obra literária “*O Livre-árbtrio*”, diz: “todo aquele que quer viver conforme a retidão e honestidade, se quiser pôr esse bem acima de todos os bens passageiros da vida, realiza conquista tão grande, com tanta felicidade que, para ele, o querer e o possuir serão um só e mesmo ato.” (AGOSTINHO, 2013, p. 61). Assim, conforme reflexão feita, o sucesso da companhia está, justamente, no modo como o grupo irá proceder diante das adversidades, colocando como prioridade a retidão das ações e a honestidade no agir. A fé do administrador e a colaboração efetiva do grupo fará que os projetos se multipliquem, os resultados apareçam e os sonhos se realizem.

5 OS DEFEITOS DO ADMINISTRADOR

A leitura deste título deixa o leitor curioso e querendo entender: ‘*por que*’, em um artigo sobre gestão, se devam refletir sobre os defeitos do administrador? Explica-se, no livro de François Van Thuan, “*Testemunhas da Esperança: quando o amor irrompe em situações*

de heroísmo e no dia-a-dia” (VAN THUAN, 2002); há um capítulo dedicado aos defeitos de Jesus de Nazaré. Algum pesquisador devoto deve estar-se perguntando: *E Jesus tinha defeitos?* Ou o cético afirmando: *Bem que eu não acreditava no método dele.* De uma forma lúdica, o Cardeal Van Thuan faz conhecer as características do Deus humanado em sua maneira mais genuína de gerir.

Conforme Van Thuan, o primeiro defeito de Jesus é: “*não tem boa memória*” (VAN THUAN, 2002, p. 28), e recorda o episódio em que Jesus promete o paraíso ao cognominado ‘Bom Ladrão’, que se arrependeu de seus crimes e reconheceu a divindade de Jesus no ápice do sofrimento dos dois no momento da cruz. Diz Van Thuan: “Se fosse eu teria lhe respondido: não vou te esquecer, mas os teus pecados devem ser purificados com ao menos 20 anos de purgatório. No entanto, Jesus lhe respondeu: *‘hoje mesmo estarás comigo no Paraíso’* (BÍBLIA, Lucas, 23, 43). Ele esquece todos os pecados daquele homem.” (VAN THUAN, 2002, p. 28).

O segundo defeito de Jesus, conforme o Van Thuan, é: “*Jesus não sabia matemática.*” (VAN THUAN, 2002, p. 29). E continua sua reflexão advertindo com a parábola da ovelha perdida (BÍBLIA, Lucas, 15, 4-7). É importante entender a problemática posta por Van Thuan: Jesus deixa as noventa e nove ovelhas, ou seja, a maior parte, e vai em busca de uma extraviada. “Para Jesus, uma pessoa tem o mesmo valor das noventa e nove, e talvez ainda mais! Quem aceitaria algo deste tipo? Pois a sua misericórdia se estende de geração em geração. Quando se trata de salvar uma ovelha perdida, risco algum, nenhum esforço faz Jesus se desencorajar.” (BÍBLIA, Lucas, 15, 4-7). Grande lição nos dá Jesus no quesito formar pessoas e acompanhá-las. A coragem do Bom Pastor e sua grande vontade de ver seu grupo prosperar o impulsionam a não desistir de nenhuma delas.

Na lógica da indiferença e da exclusão social: Que seria uma pessoa, diante das noventa e nove? Mas, na pedagogia do Administrador Divino, nenhuma pessoa se deva perder, tudo Ele faz para tê-la de volta, apostando no inves-

timento humano, na unidade, paciência e maturidade do grupo que o esperará trazendo a outra pessoa que se desviou ou que se desencantou com o projeto do grupo.

O terceiro defeito de Jesus, conforme Van Thuan (2002, p. 30), é: “*Jesus é um aventureiro.* Quem cuida da publicidade de uma empresa ou se lança como candidato em algum tipo de eleição geralmente faz uma programação bem precisa, com muitas promessas.” tentando impressionar com a imagem e uma persuasão que aponta ao sucesso. Constata o cardeal que: “nada de semelhante acontece com Jesus. A sua propaganda, analisando humanamente, é destinada ao fracasso.” (VAN THUAN, 2002, p. 30). A este ponto o pesquisador de administração, economia ou marketing deve estar-se perguntando: aonde chegaremos? Desse modo, “o trecho do Evangelho que trata das bem-aventuranças, verdadeiro autorretrato de Jesus aventureiro do amor ao Pai e aos irmãos, é um paradoxo do início ao fim.” (VAN THUAN, 2002, p. 30).

Bem-aventurados os pobres em espírito [...] Bem-aventurados os que choram, [...] Bem-aventurados os mansos, porque eles herdarão a terra. Bem-aventurados os que têm fome e sede de justiça, [...] Bem-aventurados os misericordiosos, porque eles alcançarão misericórdia. Bem-aventurados os puros de coração, porque eles verão a Deus. Bem-aventurados os pacificadores, porque eles serão chamados filhos de Deus. Bem-aventurados os que sofrem perseguição por causa da justiça, [...] Bem-aventurados sois vós, quando vos injuriarem e perseguirem e, mentindo, disserem todo o mal contra vós por minha causa. Exultai e alegrai-vos, porque grande será a vossa recompensa nos céus (BÍBLIA, Mateus, 5, 3-12).

As Bem-Aventuranças são uma síntese de todo ensinamento cristão. Seria, então, o texto básico de reflexão para o bom proceder dos que, de sã consciência, desejam bem administrar. Destaca-se a importância do despen-

dimento intelectual do administrador que atua conforme o método do Nazareno. A partir de uma lógica que contraria os parâmetros da gestão convencional, o texto apresenta que “os discípulos de Jesus confiavam naquele aventureiro. Já faz mais de dois mil anos que as pessoas continuam seguindo os passos de Jesus. Basta lembrar os santos de todas as épocas. Muitos deles fazem parte daquela abençoada associação de aventureiros. Sem endereço, sem telefone” (VAN THUAN, 2002, p. 31), sem e-mail ou wi-fi, mas com uma solidez e fundamento que, até hoje, continua a existir no tempo, e as ondas contrárias a sua história e vida não os submergiram. Se o administrador trabalha guiado por dois aplicativos divinos que possui consigo, a razão e o coração, certamente irá conduzir o seu proceder para o bem e desenvolvimento de sua corporação.

6 CONCLUSÃO

O Capítulo 21 do Evangelho de João é um verdadeiro ‘*Vade Mecum*’ para os que querem seguir a pedagogia de administrar a partir do método do Deus Humano, Jesus de Nazaré.

O desafio desta reflexão conduz o ser humano, finalmente, à margem do chamado lago de Tiberiades, depois de muitas experiências com o Nazareno, passada a sua traição por parte de um dos seus colaboradores, de seu sofrimento, morte e ressurreição: estão ali, no seu trabalho de pesca, os companheiros que Jesus tinha convidado para o ajudar em seu projeto de salvação e implantação do Reino de Deus. Estavam sozinhos, sem seu líder, mas o grupo não parou de sonhar.

Eles continuavam a história de suas vidas e tinham trabalhado a noite toda, nada tinham pescado. Quando, de repente, apareceu-lhes um jovem e lhes orientou fazendo-lhes jogar novamente as redes no lago, reavivando a chama da confiança e da perseverança na dignidade do trabalho. Surpreendentemente, eles puxaram a rede cheia de peixes. Logo, eles reconheceram que era Jesus o jovem Administrador Divino, a dar-lhes as instruções

e os comandos para não pararem de pescar e nem desanimarem diante da escassez e da falta de peixes (BÍBLIA, João, 1, 1-24).

Ao chegarem à margem, Jesus já tinha preparado o ambiente com brasas e peixes, e a pauta da reunião mais importante que eles haveriam de ter, inicia-se com com três perguntas de Jesus para Pedro, que mudou definitivamente a vida do Apóstolo. “*Pedro tu me amas? Apascenta as minhas ovelhas.*” Após a terceira vez de tal indagação, Pedro já triste por tanta insistência de Jesus na mesma pergunta, respondeu-lhe: “*Mestre, tu sabes tudo, tu sabes que eu te amo.*” Tamanha foi a profissão de fé de Pedro, que fez desse gesto a total entrega de sua vida nas mãos Daquele que seria o condutor de suas ações até o fim de seus dias. Pedro tornou-se o líder que apascentaria o rebanho do Senhor conectando as coisas da terra aos mistérios do céu. Teria a senha que conduz a humanidade cansada por falta de conexão com o Sagrado e com o seu Senhor por meio do seu Pastoreio Universal e pela caridade que transpassa qualquer forma de gerir.

O sucesso da ‘*Companhia de Pesca*’ de Jesus se perpetua até os nossos tempos, de geração em geração, entre crises, sucessos, avanços e recuos. Durante mais de dois milênios de História, a presença invisível e a força do Administrador Ressuscitado continua inspirando homens e mulheres a buscar na prática do amor e do perdão a matéria-prima para a consolidação de um empreendimento que se chama Reino de Deus.

MANAGEMENT ACCORDING TO THE METHOD OF THE HUMANIZED GOD

ABSTRACT

This essay is aimed at presenting a reflection on leadership according to the method of Jesus of Nazareth. Through an analysis of the relationships built by the Christ and the stance he adopted, who leads by letting others lead, we realized the novelty that such method presents: “learn from me, for I am gentle and humble in heart” (Mathew 11, 20). Under this premise, the novelty of participative management poses a challenge regarding the stance adopted by the leader, who must manage in a non-imposing manner and within a circle of participation. The reader will find that the present essay presents the challenge of qualifying said form of management, from consciousness and the assumption of responsibility by each member of the team, so as to focus on the growth of the corporation and the establishment of a healthy relationship within the perspectives and goals of the company. The text contributes to the development of science in that it is a novelty regarding the stance of the leader and the manager who guides their choices and decisions on the human and spiritual side that support their management.

Keywords: Leadership. Decisions. Jesus’ Method.

ADMINISTRAR DE ACUERDO CON EL MÉTODO DEL DIOS HUMANADO

RESUMEN

Este ensayo tiene como objetivo presentar una reflexión sobre la forma de liderar de acuerdo con el método de Jesús de Nazaret. A través de un abordaje de las relaciones y de la postura del Cristo, que lidera dejando que los otros lideren, percibimos la novedad que dicho método

presenta: “aprended de mí, que soy manso y humilde de corazón” (Mateo 11, 20). Bajo esa premisa, la novedad de la gestión participativa lanza un desafío en la postura del líder que administra no de forma impositiva, pero dentro de una circularidad participativa. El lector verá que el presente trabajo nos coloca adelante del desafío de cualificar la forma de gestión, a partir de la tomada de consciencia y de asumir responsabilidades por parte de cada miembro que compone el engranaje empresarial, visando el crecimiento de la corporación y un sano relacionamiento dentro de las perspectivas y metas de la empresa. El texto contribuye para el medio científico como una novedad en lo que dice respecto a la postura del líder y del administrador que pauta sus escojas y decisiones apostando en el lado humano y espiritual que dan soporte a su gestión.

Palabras-clave: Liderazgo. Decisiones. Método de Jesús.

ADMINISTRAR CONFORMEMENT A LA METHODE DU DIEU HUMANISE

RESUME

Cet essai a pour objectif de présenter une réflexion sur la forme de diriger conformément à la méthode de Jésus de Nazareth. A travers un abordage des relations et de la position du Christ, qui dirige en laissant que les autres dirigent, nous voyons la nouveauté que cette méthode présente : « recevez mes instructions, car je suis doux et humble de coeur » (Matthieu 11, 20). Depuis ce postulat, la nouveauté de la gestion participative lance un défi concernant la position du leader qui administre non pas de façon impositive, mais dans un cercle participatif. Le lecteur verra que le présent travail nous met devant le défi de qualifier la forme de gestion, à partir de la prise de conscience et de responsabilités par chaque membre qui compose l’engrenage de l’entreprise. Le texte contribue au moyen scientifique comme une nouveauté

en ce qui concerne la position du leader et du dirigeant qui fixe ses choix et décisions investissant sur le côté humain et spirituel qui soutiennent sa gestion.

Mots-clés: Leadership. Décisions. Méthode de Jésus.

1 Termo cunhado para referir-se à Igreja e ao Cristianismo.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Santo. **O livre-arbítrio**. 7. ed. São Paulo: Paulus, 2013.

BÍBLIA, Português. **Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulus, 2002.

FRANCISCO, Papa. A corrupção é um “habitus” construído sobre a idolatria do dinheiro. **Radio Vaticana**, Cidade do Vaticano, 21 set. 2017. Disponível em: <http://br.radiovaticana.va/news/2017/09/21/papa_francisco_a_corrup%C3%A7%C3%A3o_%C3%A9_um_%E2%80%9Chabitus%E2%80%9D_constru%C3%ADdo_sobre_/1338074>. Acesso em: 10 out. 2017.

VAN THUAN, François. **Testemunhas da Esperança: quando o amor irrompe em situações de heroísmo e no dia-a-dia**. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

NOMINATA

NOMINATA DE AVALIADORES AD HOC 2017

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista Gestão em Análise, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método *Double Blind Review*, em que os avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram, de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação.

NOMINATA PEER REVIEW PANEL IN 2017

The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal.

In this collaborative perspective, we would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication.

LISTA DE EVALUADORES AD HOC 2017

La excelencia en la promoción y en la publicación de investigaciones orientadas por principios y prácticas de la gestión contemporánea es parte de los fundamentos estratégicos de la Revista Gestão em Análise, ReGeA. Para tanto, utilizamos el sistema de evaluación por pares, a través del método Double Blind Review, en lo cual los evaluadores ad hoc contribuyen, de manera decisiva, para el perfeccionamiento de la calidad de la revista.

En esa perspectiva colaborativa, agradecemos a los/lãs profesores/as e investigadores/as que contribuyeran, de forma voluntaria, con sus conocimientos y experiencia, en la evaluación de los trabajos sometidos para publicación.

LISTE DES EVALUATEURS AD HOC 2017

L'excellence dans la promotion et dans la publication de recherches orientées par des principes et des pratiques de la gestion contemporaine est une des bases de la Revista Gestão em Análise, ReGeA. Pour ce, nous utilisons le système d'évaluation par les pairs, à travers la méthodes Double Blind Review, dans laquelle les évaluateurs ad hoc contribuent, de manière décisive, pour le perfectionnement de la qualité de la revue.

Dans cette perspective de collaboration, nous remercions les professeurs et chercheurs/chercheuses qui ont volontairement contribué avec leurs connaissances et leur expérience, dans l'évaluation des travaux soumis à la revue.

- Alexandre M. da Silva – **CS**, SP, Brasil
Aline Cantarotti - **UEM**, MA, Brasil
Alzira M^a A. Marques - **IPLEIRIA, Portugal**
Andrea Moura da Costa Souza – **IFCE**, CE, Brasil
Belem Barbosa - **UniAveiro**, Portugal
Bruna Faccin Camargo - **UniZaragoza – Espanha**
Bruno C. Correia-Lima - **UNICHRISTUS**, CE, Brasil
Carla Fuganti S. Favversani – **PUC**, SP, Brasil
Carlos André Corrêa de Mattos – **UFPA**, PA, Brasil
Carlos Augusto M. de Carvalho – **UFRR**, RR, Brasil
Carlos Dias Chaym - **UECE**, CE, Brasil
Cintia Rodrigues de O. Medeiros – **UFU**, MG, Brasil
Duarte de Souza Rosa Filho – **UFES**, ES, Brasil
Eduardo Vieira do Prado – **UNIMEP**, SP, Brasil
Ellen Campos Sousa - **UNIFOR**, CE, Brasil
Elói Martins Senhoras - **UFRR**, RR, Brasil
Eveline Russo Sacramento – **PUC**, RJ, Brasil
Fabiana M^a M. Sousa - **UNICHRISTUS**, CE, Brasil
Fábio Vinicius de A. Passos - **UFF**, RJ, Brasil
Fabrício Ramos Neves - **USP**, SP, Brasil
Fernanda Geremias Leal – **UDESC**, SC, Brasil
Fernanda Moreira L. Santos - **UNIFOR**, CE, Brasil
Fc^a Janete da Silva Adelino – **UFPA**, PA, Brasil
Fc^o Igor F. de Andrade – **UNICHRISTUS**, CE, Brasil
Fc^o Isidro Pereira – **UFC**, CE, Brasil
Gustavo Lima Soares – **UDESC**, SC, Brasil
Helano Diógenes Pinheiro – **UESPI**, PI, Brasil
Isabella Vieira M. Henriques - **FGV**, SP, Brasil
Izabelle Quezado Santos - **UNIFOR**, CE, Brasil
Jalmar Ribeiro Caldas – **FGV**, SP, Brasil
Jaqueline Silva da Rosa – **UFRR**, RR, Brasil
Jesuina M^a Pereira Ferreira – **UFMG**, MG, Brasil
João Rodrigo Rocha Perestrelo – **UCB**, RJ, Brasil
Jorge Remondes – **ISVOUGA, Portugal**
José de Sousa Martins - **UC**, Coimbra, **Portugal**
José Lima Crisostomo – **UNICHRISTUS**, CE, Brasil
Juliana Carvalho de Sousa - **URFESA**, RN, Brasil
Kátia Paulino dos Santos – **UEAP**, AP, Brasil
Leonel Gois L. Oliveira - **ESMEC**, CE, Brasil
Luciana F. de Lima Marinho - **UECE**, CE, Brasil
Luis Gustavo Nazareth - **UFSJ**, MG, Brasil
Luiz Otávio Borges Duarte – **PUC**, MG, Brasil
Marcelo Magno R. Nascimento - **INEP**, DF, Brasil
Natália Queiroz da S. Oliveira - **URFESA**, RN, Brasil
Natalia Contesini Santos – **UFRRJ**, RJ, Brasil
Nicole A. V. Soares - **UNICHRISTUS**, CE, Brasil
Odilon José Oliveira Neto – **UNIFAN**, GO, Brasil
Paula Cristina M. Fernandes - **UFMG**, MG, Brasil
Paula Karina Salume - **PUC**, MG, Brasil
Roberto Carlos Dalongaro – **UnaM, Argentina**
Rogeanne M. Ribeiro – **LUCIANO FEIJÃO**, CE, Brasil
Rogiene Batista dos Santos – **USP**, SP, Brasil
Rosane Leal da Silva - **UFSM**, RS, Brasil
Salma Said Rezek Mendoza – **UFRR**, RR, Brasil
Sara Melo - **UFC**, CE, Brasil
Teresinha Fonseca - **UFRR**, RR, Brasil
Thiago Beuron - **UNIPAMPA**, RS, Brasil
Thiago Bessa Pontes – **UFCA**, CE, Brasil
Tiago Zardin Patias - **UFSM**, RS, Brasil
Valquíria Melo Souza Correia – **URFESA**, RN, Brasil
Valter Moura do Carmo – **UNIMAR**, SP, Brasil
Vinicius Abilio Martins – **UNIOESTE**, PR, Brasil
Virna Távora Rocha – **UNICHRISTUS**, CE, Brasil

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, podendo os textos completos ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à Redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não

estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.
2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.
3. Características Técnicas:
 - formato de papel = A4;
 - editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
 - margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
 - fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
 - número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
4. Características Específicas:
 - o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
 - o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
 - resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
 - as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
 - o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;

- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição

para esclarecimentos.

Ressalva: Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de fast track, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

IMPORTANTE: As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

NOTA: Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: **http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index**, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese

or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=22 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 23 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of 150 words. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma

and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

Exception: For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

IMPORTANT: Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

NOTE: The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized

in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

DIRECTRICES PARA AUTORES/AS

Se aceptan colaboraciones desde Brasil y del extranjero, y los trabajos pueden ser sometidos en portugués, en español o en inglés. Se recomienda hacer uso de lenguaje claro y objetivo y seguir las normas editoriales aplicables a este periódico. Las sumisiones electrónicas de los trabajos deben ser enviadas al editor de la ReGeA, exclusivamente por medio del sitio web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en archivo [doc], juntamente con el documento de Declaración de Cesión de Derechos Autorales. Por medio del sitio web, los autores pueden someter su trabajo y observar su status durante todo el proceso editorial. Esa forma de sumisión garantiza que el procesamiento de su manuscrito sea más rápido y más seguro, agilizando también el proceso de evaluación. Las investigaciones deben relatar los resultados de estudios en desarrollo o ya concluidos, de acuerdo con los estilos abajo descritos:

- **ARTÍCULOS** – textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos
- **ENSAYOS** – trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor.
- **CASOS DE ENSEÑANZA** – relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas.

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Los trabajos deben ser enviados a la oficina de la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, de acuerdo con las directrices de sumisión de este periódico. Es indispensable que los autores verifiquen que sus sumisiones dan cumplimiento

to a todos los ítems enumerados abajo. Las sumisiones que no respeten las normas serán rechazadas.

1. Los textos podrán ser presentados en portugués, español o inglés. Los trabajos en español o en inglés deben incluir también el título, el resumen y las palabras-clave en portugués.
2. Los textos en portugués deberán ser escritos en conformidad con las normas de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT) – NBR 6022:2003, y NBR 14724:2011. Para los artículos en inglés, se utilizará la norma ISO equivalente.
3. Características técnicas:
 - Formato del papel: A4;
 - Editor de texto: Word for Windows 6.0 o más reciente;
 - Márgenes: superior e izquierda de 3 cm, derecha e inferior de 2 cm;
 - Tipo de letra: Times New Roman, de talla 12, espacio entre líneas 1,5;
 - Número de páginas: ARTÍCULO [mínimo 12 y máximo 22 páginas]; ENSAYO [mínimo 8 y máximo 13 páginas]; y CASO [mínimo 8 y máximo 13 páginas].
4. Características específicas:
 - El título y el subtítulo (si existir) del texto deben ser presentados en portugués y en inglés;
 - El título y el subtítulo deben expresar de manera clara las ideas del trabajo;
 - El resumen y el *abstract* deben ser escritos de acuerdo con la normativa NBR6028 o la norma ISO equivalente, en 150 palabras o menos. El resumen debe resaltar el objetivo, el método, los resultados y las conclusiones;
 - Deben ser apuntadas entre tres y cinco palabras-clave, que deben ser traducidas también al inglés y apuntadas como *keywords*;
 - El contenido de los artículos y ensayos debe presentar, siempre que sea posible:

introducción; revisión de la literatura; metodología; resultados; conclusiones (incluyendo recomendaciones de estudio) y referencias;

- El contenido de los casos debe incluir, siempre que sea posible: introducción, contexto y caracterización del mercado; presentación de la empresa; las acciones emprendidas por dicha empresa; el dilema y las argumentaciones con las respectivas evidencias; las notas de enseñanza, contemplando los objetivos educacionales, las cuestiones para discusión/decisión; el referencial teórico que fundamenta el texto y, finalmente, las referencias.

5. Las citaciones a lo largo del texto deberán ser hechas de acuerdo con la normativa ABNT NBR 10520 o la norma ISO equivalente.

6. El uso de notas, citaciones, gráficos, tablas, figuras, cuadros o fotografías debe ser limitado a lo que sea indispensable; esos textos deben ser presentados en conformidad con la norma ABNT NBR 15724, de 2011, en talla 10. Las imágenes deben estar en jpg. La revista no es responsable por imágenes de baja calidad insertada en el trabajo.

7. Las referencias deberán seguir el sistema autor-data, en conformidad con la normativa ABNT NBR 6023, de 2002, o la normativa ISO equivalente.

ARTÍCULOS INÉDITOS – EXCLUSIVIDAD – DERECHOS AUTORALES

Los trabajos sometidos a publicación en ReGeA deben ser inéditos, además de no deber estar en evaluación paralela en otro periódico (Nota: los trabajos pueden haber sido presentados en congresos anteriormente, desde que eso esté claramente apuntado). El material presentado es de total y exclusiva responsabilidad de los autores, que deben declararlo por medio del documento – *Declaración de Originalidad y Cesión de Derechos Autorales*. Además, la

cesión de derechos autorales es hecha a título gratuito y no exclusivo, por lo que la ReGeA pasa a detener los derechos de publicación del material, excepto cuando haya indicación específica de otros detenedores de derechos autorales. Quedamos a su disposición para aclarar la situación, en caso de duda.

Observación: para las investigaciones que provengan de trabajos presentados en congresos y simposios científicos que hayan sido sometidas a la edición especial de *fast track*, es obligatorio a los autores que indique la origen del artículo y las respectivas referencias del evento.

IMPORTANTE: Las informaciones de autoría deben ser apuntadas solamente en el correo electrónico, conteniendo: nombre(s) del(os) autor(es), institución a la cual pertenece(n), correo electrónico, ciudad, estado, país de cada autor y título del trabajo. Para garantizar el anonimato en el proceso de evaluación, el(los) autor(es) no debe(n) estar identificado(s) en el texto del trabajo. Caso contenga identificación, el trabajo quedará automáticamente fuera del proceso de evaluación. El Equipo Editorial de la ReGeA sigue las sugerencias del *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manual de Buenas Prácticas de la Publicación Científica de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

NOTA: Le sugerimos revisar minuciosamente su trabajo con relación a las normas de la ReGEA, a la corrección del idioma y a los ítems que deben estar presentes en su sumisión. Verifique si en archivo está identificado. Trabajos cuya documentación esté incompleta o no esté en conformidad con las normas de la revista no serán evaluados. A el(los) autor(es) será confirmada la recepción del archivo.

DIRECTIVES AUX AUTEURS

Nous recevons des collaborations depuis le Brésil et l'étranger, et les travaux peuvent être soumis en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Nous vous recommandons d'utiliser un langage clair et objectif et de suivre les normes éditoriales applicables à ce périodique.

Les soumissions électroniques des travaux doivent être envoyées à la Rédactrice en chef de la ReGeA exclusivement à travers notre site web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en format [doc], avec le document Déclaration de cession de droits d'auteur. A travers le site web, les auteurs peuvent soumettre leur manuscrit et accompagner son status pendant tout le processus éditorial. Cette forme de soumission assure que le travail soit traité plus rapidement et de manière plus sûre.

Les recherches doivent rapporter les résultats d'études en développement ou déjà terminées, selon les styles :

- **ARTICLES** – textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherches technologiques et études théoriques.
- **ESSAIS** – travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur.
- **CAS** - rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés.

INSTRUCTIONS AUX AUTEURS

Les manuscrits doivent être envoyés à la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, selon les directrices de soumissions de ce périodique, il est indispensable que les auteurs vérifient que leurs soumissions se conforment à tous les points suivants. Les soumissions qui ne respectent pas ces normes seront rejetées.

1. Les textes peuvent être présentés en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Les manuscrits en français, en espagnol ou en anglais doivent aussi comprendre le titre, le résumé et les mots clés en portugais.

2. Les textes en portugais doivent être écrits en conformité avec les normes de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT) – NBR 6022:2003 et NBR 14724:2011. Pour les articles en français, les normes ISO équivalentes seront utilisées.

3. Caractéristiques techniques :

- Format du papier : A4 ;
- Software de traitement de texte: Word for Windows 6.0 ou plus récent ;
- Marges : supérieure et gauche de 3 cm, droite et inférieure de 2cm ;
- Police : Times New Roman, taille 12, espace entre lignes 1,5 ;
- Nombre de pages : ARTICLE [minimum 12 et maximum 22 pages] ; ESSAI [minimum 8 et maximum 13 pages] ; et CAS [minimum 8 et maximum 13 pages].

4. Caractéristiques spécifiques :

- Le titre et (si cela est le cas) le sous-titre du texte doivent être présentés en français et en portugais ;
- Le titre et le sous-titre doivent exprimer de manière claire les idées du travail ;
- Le résumé doit être écrit selon la norme NBR6028 ou la norme ISO équivalente, en 150 mots ou moins. Le résumé doit souligner l'objectif, la méthode, les résultats et les conclusions ;
- Les auteurs doivent indiquer entre trois et cinq mots clés, qui doivent aussi être traduits à l'anglais et indiqués comme *keywords*;
- Le contenu des articles et des essais doit présenter, dès que possible : introduction ; révision de la littérature ; méthode ; résultats ; conclusions (incluant des recommandations de lecture et étude) et références ;

- Le contenu des cas doit inclure, dès que possible : introduction, contexte et caractérisation du marché ; présentation de l'entreprise ; les actions de l'entreprise ; le dilemme et les arguments avec leurs respectives évidences ; les notes de classes, incluant les objectifs pédagogiques ; le référentiel théorique sur lequel le texte est basé et, finalement, les références.

5. Les citations au large du texte doivent être faites selon la norme ABNT NBR 10520 ou la norme ISO équivalente.

6. L'utilisation de notes, citations, graphiques, tableaux, illustrations, schémas et photographies doit être limitée à ce qui est indispensable ; ces textes doivent être présentés selon la norme ABNT NBR 15724, de 2011, en taille 10. Les images doivent être en format [jpg]. La revue n'est pas responsable pour des images en basse qualité incluses dans le travail.

7. Les références doivent suivre le système auteur-date, selon la norme ABNT NBR 6023, de 2002, ou la norme ISO équivalente.

ARTICLES INEDITS – EXCLUSIVITE – DROITS D'AUTEUR

Les travaux soumis pour publication dans *ReGeA* doivent être inédits et ne doivent pas être en évaluation parallèle par un autre périodique (Attention : les manuscrits peuvent avoir été présentés à des congrès, pourvu que ceci est clairement indiqué.)

Le matériel présenté est de responsabilité totale et exclusive des auteurs, qui le doivent déclarer à travers le documentn – *Déclaration d'originalité et de cession de droits d'auteur*. En outre, la cession des droits d'auteur se fait de manière gratuite et non exclusive, dès lors la ReGeA détiendra les droits de publication du matériel, sauf indication spécifique des autres détenteurs des droits d'auteur. Nous restons à votre disposition pour répondre a des questions sur le sujet.

Observation : pour les recherches qui proviennent de travaux présentés à des congrès ou symposiums scientifiques qui ont été soumis à l'édition spéciale de *fast track*, il est obligatoire que les auteurs indiquent l'origine de l'article et les respectives références de l'événement.

IMPORTANT :

Les informations des auteurs doivent être indiquées seulement dans le courriel électronique, contenant : prénom et nom, institution à laquelle ils appartiennent, adresse électronique, ville, état, pays de chaque auteur et titre du travail. Pour assurer l'anonymat pendant la procédure d'évaluation, l'identité des auteurs ne doit pas être indiquée dans le texte du travail. Si le manuscrit contient une identification, le travail sera automatiquement rejeté. L'équipe éditoriale de la ReGeA suit les suggestions du *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manuel de bonnes pratiques de la publication scientifique de l'Association nationale de troisième cycle universitaire et de recherche en administration).

NOTE :

Nous vous suggérons de réviser minutieusement votre travail selon les règles de la ReGeA, les normes linguistiques et les informations qui doivent être présentes dans votre soumission. Merci de vérifier si le dossier est identifié. Les manuscrits dont la documentation est incomplète ou qui ne son pas présentés en conformité avec les normes de la revue ne seront pas évalués. Nousconfirmeronsauxauteur-slaréception de leursfichiers.

Revista Gestão em Análise

ReGeA



