

Journal of Management Analysis
v. 9 n. 2 maio/agosto 2020

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

Revista Gestão em Análise

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

Fayga S. Bedê; Laodicéia A. Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti;
Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole de A.V. Soares - **Membros do Comitê** / *Members of the Committee*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal
Laodicéia A. Weersma, UNICHRISTUS / Universidade de Coimbra
Editores - ReGeA / *Editors - ReGeA*

Sandeep Kumar Gupta
Editor Edição – Convitado / *Issue Guest Editor*

Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**
Ana Patrícia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**
Ana Shirley França Moraes, **Unyleya, CE, Brasil**
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**
Cláudia de Salles Stadthofer, **UNISINOS, RS, Brasil**
Cláudia Terezinha Kniess, **UNINOVE, SP, Brasil**
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Diogo Z. Manenti, **Fac. Fátima, RS, Brasil**
Elvisnei Camargo Conceição, **PUC, RS, Brasil**
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**
Fábio Ytoshi Shibao, **UNIB, SP, Brasil**
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**
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, **UNIFESP, SP, Brasil**
Jesuína Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**
João Alexandre Lôbo Marques, **USJ, Macau, China**
José Carlos Lázaro da Silva Filho, **UFC, CE, Brasil**
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**
Laércio de Matos Ferreira, **IFCE, CE, Brasil**
Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**
Lydia Maria Pinto Brito, **UNP, RN, Brasil**
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**
Maria do Carmo Assis Todorov, **Sescoop, SP, Brasil**
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**
Max André Araújo Ferreira, **UFRR, RR, Brasil**
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**
Narendra Rustogi, **Howard University, Washington DC, USA**
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**
Sandeep Kumar Gupta, **Sharda University, Greater Noida, India**
Sílvia Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**
Tassiana Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**

Editoração / *Publishing*

Fátima Kattiana Coelho Gomes / Patrícia Vieira Costa
Assistente Editorial / *Editorial Assistant*

Edson Alencar, Elzenir Rolim, Nilson Rodrigues,
Ricardo Sanches
Revisão Técnica de Linguagem e Tradução /
Technical Language Revision and 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: revistagestaomanalise@unicristus.edu.br

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

Indexadores / *Indexing*
DOAJ – Directory of Open Access Journals <doaj.org>
EBSCO – EBSCO's research collections
<mft.ebscohost.com>
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.redib.org>>
SUMÁRIOS.ORG - sumários de revistas brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

Diretórios / *Directories*
CiteFactor - <<https://www.citefactor.org/>>
Diadorim - <diadorim.ibict.br>
IBICT - <seer.ibict.br>
Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <www.latindex.org>
LIVRE – Revistas de Livre Acesso
<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>
Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>
PKP - Public Knowledge Project <<https://pkp.sfu.ca/>>
ROAD - <<https://road.issn.org/>>

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. Fone: 55 85 3105.7900
Site: www.graficalcr.com.br
e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos – ABEC.

Publicação Quadrimestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 9 n.2 maio|agosto 2020

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 9	no. 2	p. 1-206	maio/ago. 2020
----------------	-----------	------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2020 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 9, no. 2 (maio / agosto 2020) – Fortaleza: Unichristus, 2020.

Quadrimestral

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

Editorial

Sandeep Kumar Gupta, Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma5-6

Artigos / Articles

Significance of the Traditional Conflict Resolution Mechanism in Present Social Scenario: A Case Study of Ethiopian Conflict Management System = *Significado do mecanismo tradicional de resolução de conflitos no cenário social atual: um estudo de caso do sistema de gestão de conflitos etíope*

Sandeep Kumar Gupta, Serdar Vural UYGUN, Reznik N.P, Esra SIPAHI and Zakir Mohammed...7-22

Qualidade e utilidade das auditorias operacionais na gestão pública = *Quality and usefulness of operational audits in public management*

Henrique de Campos Melo, Alexandre de Ávila Lerípio, Ruan Carlos dos Santos, Arlindo

Carvalho Rocha.....23-47

Análise da eficiência relativa dos gastos estaduais em segurança pública = *Analysis of the relative efficiency of state expenses in public security*

Meiry Mesquita Monte, Cláudio Bezerra Leopoldino.....48-59

Determinantes de preços no mercado imobiliário à luz do Modelo Hedônico = *Determinants of real estate market prices in the light of the Hedonic Model*

Regileuza Rodrigues Campelo Bezerra Paz, Liana Holanda Nepomuceno Nobre, Fábio Chaves Nobre ...60-70

A resiliência em mercados populares: uma análise no mercado central de Fortaleza = *The resilience in popular markets: an analysis in the central market of Fortaleza*

Caio Victor, Felipe Gerhard, Domingos Menezes, Verónica Peñaloza.....71-87

O consumo colaborativo e a Geração Y = *The collaborative consumption and Generation Y*

Sara Raquel de Melo Ferreira, Érika de Araújo Ferreira, Maria Gleiciene Rodrigues Oliveira ..88-100

Turismo ambiental - conhecendo a realidade da Unidade de Conservação Parque Estadual da Pedra Branca, Sede Pau da Fome – RJ = *Environmental tourism - getting to know the reality in a Conservation Unit - Pedra Branca State Park - Pau da Fome Headquarters - RJ*

Fábio Vinicius de Araujo Passos, Maria Amelia da Silva Leal, Sérgio Domingos Oliveira,

Debora Neves Gomes 101-113

Como aprendem os estudantes e professores de uma instituição de ensino superior: aplicação do inventário de estilos de aprendizagem de Kolb (1984) = *How students and teachers from a higher education institution learn: application of Kolb's learning styles inventory (1984)*

José Adailton de Abreu, Josiete da Silva Mendes, Maria Edilene de Oliveira, Tatyane Veras de

Queiroz Ferreira da Cruz, Wanderberg Alves Brandão 114-125

Período acadêmico, nível de consumo, planejamento financeiro: como está a educação financeira dos alunos de graduação na Universidade de São João Del-Rei? = *Academic period, consumption level, financial planning: how is the financial education of undergraduate students at the the University of São João Del Rei?*

Ana Flávia Silveira, Roberto do Nascimento Ferreira, Mário Sérgio de Almeida 126-140

Estratégias mercadológicas para obtenção de vantagem competitiva no setor calçadista = *Marketing strategies for obtaining competitive advantage in the footwear sector*

Andrius Ivo Scalabrin, Jucelia Appio Frizon..... 141-158

Funções e aplicações das atividades do planejamento e controle da produção em uma indústria de insumos para empresas do setor têxtil do Ceará = *Functions and applications of activities of planning and production control in an input industry for companies in the Ceará textile sector*

Isaque Santiago Amaro Costa, Jorge dos Santos Gurgel, Andréa Moura da Costa Souza . 159-168

Ensaio / Essay

Os desafios do planejamento de pessoal em nível governamental e o porquê de o DFT não ser a solução mágica = *The challenges of personnel planning at government level and why the DFT is not the magic solution*

Aleksandra Pereira Santos 169-175

Relacionamento entre burocracia e pós-burocracia em um contexto de dominação, controle e poder: um ensaio teórico = *Relationship between bureaucracy and post-bureaucracy in a context of domination, control and power: a theoretical essay*

Jair Jeremias Junior, Anelise Pessi, Arthur Gehrke Martins de Andrade..... 176-185

Caso de Ensino / Case Studies

A inserção da educação ambiental e da gestão ambiental no curso de Administração = *The environmental education and environmental management insertion in the business course*

Vivian Duarte Couto Fernandes, Etienne Cardoso Abdala, Luciana Oranges Cezarino 186-199

Linha Editorial / Editorial Line 200-201

Instruções aos Autores / Instructions to Authors 202-205

EDITORIAL

In the present economic scenario, the pursuit of knowledge and curiosity to expand our horizon of information is breaking down fast the boundaries of our world. The science is somewhat fragmented, conferring supremacy on certain regions of the global world for this purpose. It is therefore understood that international cooperation becomes a critical element to give relevance to research and increase the chances of publishing in general.

There is an unlimited demand for cooperation and partnership on an international basis. All countries of the world contribute to making science unified, relevant, and sustainable. Thus researchers are increasingly looking for collaboration with international partners and financiers.

To encourage these implementations, researchers and research centers must evaluate using systems that consider joint research as a major element.

A science without any boundaries is a science that shows that one plus one tends to be greater than two. The world requires cooperation without any caste, race, and creed. In the Covid-19 pandemic times, we realized that to save humanity and earth the entire world must work under one banner.

In this context, the second issue of 2020 of ReGeA presents the results of research works originating from different nations, such as in the opening article that includes researchers from India, Turkey, and Ukraine, which together with the Brazilian researches make up a total of fourteen works, consisting of eleven articles, two essays, and one teaching case.

Thus, we wish everyone a fruitful reading and we hope that we will find ourselves in the next issue of the Journal of Management Analysis – ReGeA with health and a stronger feeling of cooperation, especially concerning doing science with quality and ethics.

Sandeep Kumar Gupta

Issue Guest Editor of the Journal of Management Analysis – ReGeA 2020|2

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma

Editors of the Journal of Management Analysis - ReGeA

EDITORIAL

No cenário econômico contemporâneo, a busca pelo conhecimento e pela curiosidade para expandir nosso horizonte de informação está rompendo, rapidamente, as fronteiras de nosso mundo. A ciência passou a ser um tanto fragmentada, conferindo supremacia a certas regiões do mundo global para este fim. Entende-se, portanto, que a cooperação internacional torna-se um elemento crítico para dar relevância à pesquisa e aumentar as chances de publicação em geral.

Há uma demanda ilimitada por cooperação e parceria em uma base internacional. Todos os países do mundo contribuem para tornar a ciência unificada, relevante e sustentável. Assim, os pesquisadores estão procurando, cada vez mais, a colaboração de parceiros e financiadores internacionais.

Para incentivar essas implementações, pesquisadores e centros de pesquisa devem avaliar um sistema para considerar a pesquisa conjunta como um elemento importante.

Uma ciência sem limites é uma ciência que mostra que um mais um tende a ser maior que dois. O mundo exige cooperação sem nenhuma casta, raça e credo. Nos tempos da pandemia de Covid-19, percebemos que, para salvar a humanidade e a Terra, o mundo inteiro precisa trabalhar sob uma só bandeira.

Neste contexto, a segunda edição de 2020 da ReGeA apresenta os resultados de trabalhos de pesquisa provenientes de diferentes nações, como no artigo de abertura que inclui pesquisadores da Índia, Turquia e Ucrânia, que junto com as pesquisas brasileiras compõem um total de catorze trabalhos, consistindo de onze artigos, dois ensaios e um caso didático.

Assim, desejamos a todos uma leitura frutífera e esperamos nos encontrar no próximo número da Revista Gestão em Análise - ReGeA com saúde e com um sentimento mais forte de cooperação, especialmente no que diz respeito a fazer ciência com qualidade e ética.

Sandeep Kumar Gupta

Editor Convidado – ReGeA | Edição 2020-2 | Revista Gestão em Análise

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma

Editores da Revista Gestão em Análise- ReGeA

ARTIGOS

SIGNIFICANCE OF THE TRADITIONAL CONFLICT RESOLUTION MECHANISM IN PRESENT SOCIAL SCENARIO: A CASE STUDY OF ETHIOPIAN CONFLICT MANAGEMENT SYSTEM

SIGNIFICADO DO MECANISMO TRADICIONAL DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO CENÁRIO SOCIAL ATUAL: UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE GESTÃO DE CONFLITOS ETÍOPE

ABSTRACT

Traditional conflict resolution mechanisms can play a significant role in conflict management which has gained widespread acceptance among both the general public and the legal protection in recent years. Some courts now gain some parties to resort to traditional conflict resolution mechanisms. Before permitting the parties case to be tried expressly contemplate to called compulsory mediation, while the general objective of this study is to assess traditional conflict resolution mechanism and the specific objective include collecting the data. This study used interviews and personal observation; both qualitative and quantitative data have used. The finding of the study revealed that traditional conflict resolution mechanisms had gained widespread acceptance, because of its application and its benefits. TCRM is the most effective way of conflict resolution rather than constitutional litigation. Lastly, as a recommendation, TCRM should be encouraged because it has an economic and social benefit for the society and also others like political advantages. TCRM eliminates expenses among disputants from incurring prosecution cost, writing cost, transportation cost; it strengthens the solidarity of the two disputants because both of them are winners in TCRM. To mean that they are not victims of expending much cost. Another aim of this study is to examine the conflicts in the world by using social network analysis method. In the study, the conflict data obtained from the GDELT data set between 1981-2020 were analyzed using the “igraph” package of the R software. As a result of the analysis, it was concluded that the two biggest actors in the conflicts in the world are the USA and Russia, respectively. From these results, it can be said that almost all of the conflicts in the world are related to these two countries. In the social network analysis for the discovery of the relationship between the conflicts in the world, in the criteria calculated to de-

Sandeep Kumar Gupta
skguptabhu@gmail.com

*PhD. Professor, Sharda
University, Greater Noida,
India.*

Serdar Vural UYGUN
svuygun01@gmail.com

*PhD. Assistant Professor,
Department of Public
Administration, Nevsehir HBV
University, Nevsehir, Turkey.*

Reznik N.P
nadya-reznik@ukr.net

*PhD. Professor; National
University of Life and
Environment Science of Ukraine.*

Esra SIPAHI
dresrasipahi@gmail.com

*Corresponding author, PhD.
Ministry of Education, Privacy
Office, Ankara, Turkey.*

Zakir Mohammed
yimerayalew37@gmail.com

*BBA Student, Arba Minch
University, Ethiopia.*

termine the position of Ethiopia, to explain its place among the countries and to make inferences about the whole network; The numerical data related to the centrality criteria of the Ethiopia network were found as Grade Center 1, Proximity Center (Normalized) 0.0217391 and Between Center 0.000000. Based on these data, it can be said that Ethiopia is not very connected (correlated) with other countries and is not an actor in the formation of conflicts in the world. Also, the results showed that the biggest actor in the cluster of 31 nodes is the USA. Again from this result, it is concluded that the biggest power in the world today is the USA.

Keywords: Conflict Resolution. Legal Protection. Gada. Behavioral Action. Social Network Analysis Conflict.

RESUMO

Os mecanismos tradicionais de resolução de conflitos podem desempenhar um papel significativo na gestão de conflitos, que tem ganhado ampla aceitação entre o público em geral e a proteção legal nos últimos anos. Certos tribunais agora ganham algumas partes para recorrer aos mecanismos tradicionais de resolução de conflitos. Antes de permitir que o caso das partes seja julgado, contempla-se, expressamente, a chamada mediação compulsória, enquanto o objetivo geral deste estudo é avaliar os mecanismos tradicionais de resolução de conflitos, e o objetivo específico inclui a coleta dos dados. Este estudo utilizou entrevistas e observação pessoal. Tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos foram utilizados. A conclusão do estudo revelou que os mecanismos tradicionais de resolução de conflitos ganharam ampla aceitação em razão de sua aplicação e seus benefícios. O MTRC é a forma mais eficaz de resolução de conflitos do que o contencioso constitucional. Finalmente, como recomendação, o MTRC deve ser incentivado, pois tem um benefício econômico e social para a sociedade e também outros como vantagens políticas. O TCRM elimina gastos entre os liti-

gantes de incorrer em custo de processo, custo de escrita, custo de transporte; fortalece a solidariedade dos dois litigantes, porque ambos são vencedores no MTRC; ou seja, eles não são vítimas de gastar muito custo. O outro objetivo deste estudo é examinar os conflitos no mundo, utilizando o método de análise de redes sociais. No estudo, os dados dos conflitos obtidos do conjunto de dados GDELT entre 1981-2020 foram analisados utilizando o pacote “igraph” do software R. Como resultado da análise, concluiu-se que os dois maiores atores dos conflitos no mundo são os EUA e a Rússia, respectivamente. A partir desses resultados, pode-se dizer que quase todos os conflitos no mundo estão relacionados a esses dois países. Na análise da rede social para a descoberta da relação entre os conflitos no mundo, nos critérios calculados para determinar a posição da Etiópia, para explicar seu lugar entre os países e para fazer inferências sobre toda a rede, os dados numéricos relacionados aos critérios de centralidade da rede da Etiópia foram encontrados como Grade Center 1, Proximity Center (Normalizado) 0,0217391 e Between Center 0,000000. Com base nesses dados, pode-se dizer que a Etiópia não está muito conectada (correlacionada) com outros países e não é um ator na formação de conflitos no mundo. Além disso, os resultados mostraram que o maior ator do cluster de 31 são os EUA. Novamente, a partir desse resultado, conclui-se que a maior potência do mundo hoje são os EUA.

Palavras-chave: Resolução de Conflitos. Proteção Jurídica Gada. Ação Comportamental. Análise de Redes Sociais. Conflito.

1 INTRODUCTION

Traditional conflict resolution mechanisms can play a significant role in conflict management. However, they have increasingly incapacitated due to different reasons. Most of the traditional conflict resolution mechanisms are weak about conflict resolution. To mention some of the factors, even though, the federal

constitution gives recognition for traditional institutions. Government officials undermine those institutions, where the government is related to traditional institution leaders. Traditional leaders are preoccupied with the struggle for survival. It forced them to give less attention to their social responsibilities (SAMATAR, 2004). Traditional conflict resolution mechanism has gained widespread acceptance among both the general public and the legal profession in recent years. Some courts now require some parties to resort to traditional conflict resolution mechanisms before permitting the parties case to be tried expressly contemplates so-called compulsory litigation. The perception is that the traditional conflict resolution mechanism imposes fewer costs than litigation, a performance for confidentiality, and the desire of some parties to have greater control over the selection of individuals who will decide their dispute. In a country like Ethiopia which has a strong cultural heritage, traditional conflict resolution mechanisms can either help to solve the conflict or play another significant role in community wellbeing stability and security. Traditional conflict resolution mechanisms are in Ethiopia; there is a lot of traditional conflict resolution mechanisms.

As a case on point, the most well-known institution is the Gada among the Oromo (ABDELLA; AMENW, 2008, p. 169). Another traditional conflict resolution mechanism that has found in all clans of the Somali is “Xeer”, which means treaty or contract in English (SEID; JOTTE 2000, p. 287). According to the tradition of the “Xeer”, the community elders are selected based on knowledge-ability of speech and experience, and the elders investigate the issue presented before them and decide. In most cases, intra-Afar conflicts have resolved outside the court. They generally tend to be handled by local mediation; resolution by local mediators may take the form of negotiation or arbitration. In general, this study aims to deal with an assessment of the traditional conflict resolution method in the case of Masereke Azernet, Silte Zone.

Conflict may view as occurred along with cognitive (perception) and emotional feelings, and behavioral action dimensions (MAYER, 2001, p. 15). These three-dimensional perspectives can help to understand the complexities of conflict and why conflict sometimes seems to prove, in contradictory directions. According to Mayer (2001, p. 15), as the use of preemptions conflict is a belief or understanding that one’s own needs, interests, wants, or values are incomputable with someone else’s conflict also involves an emotional reaction to a situation or interaction that signals a disagreement of some (GHEBRETEKLE; RAMMALA, 2018, p. 24). The emotions felt might be fear, sadness, bitterness, anger, or hope, pressure amalgam of these.

In the third dimension conflict also consists of the actions (the direct exercise of power) that we take to express our feelings articulate perception and get our needs met (GHEBRETEKLE; RAMMALA, 2018, p. 24). In general, the literature review part includes approaches to conflict resolution nature of conflict and its settlement, methods of traditional conflict resolution mechanism in Africa especially the Catholic of the agenda, advantages of traditional conflict resolution mechanism on the social and economic aspect.

The developments in information and cloud technologies in recent years have provided more use of social network analysis in scientific studies. In studies on social network analysis, it was concluded that real networks behave quite differently from the assumptions of traditional network theory. Traditionally, real networks have to have the majority of nodes with about the same number of connections on average. But modern networking studies show that most of the real network nodes are very few and, conversely, there may be some nodes with too many connections. This type of force law (not to scale) can be found in many real networks, from biological networks to social networks.

Social network analysis addresses social relationships in terms of nodes and ties. Nodes

are individual actors within networks, and links are relationships between actors. There can be a wide variety of bonds between nodes. In its simplest form, a social network is a map of all related links between the nodes examined.

2 APPROACHES TO CONFLICT RESOLUTION

Conflict is inevitable phenomena in the human relationship; it had understood as the existence of incompatible goals, the act of achieving these goals through force eventually leads to violence, which is the ugly face of conflict. Once conflict turned in to violence, it needs the commitment of all actors and those who have an interest in the conflict to resources and manages the conflict to bring the situation into place full situation (JEONG, 2000, p. 167).

There are two methods of conflict resolution in general. These are:-

2.1 MODERN COURT SYSTEM (FORMAL LITIGATION)

The formal institution which relies on judges or an administrator to make a binding decision is on formally codified roles (MOCNEIL, 1992). The formal institution involves judges, juries' administrative dispute resolver, and the like of state legal system. The power to adjudicate branch of government enjoys either constitutionally governed or conventionally recognized independence from the executive branch of government. It brings an essential prerequisite to enable it to apply the rules of law as between the state and subjects (LAVRENNUS, 1989). Hence it is the judiciary custodian of the rule of law and therefore has a responsibility to enunciate to apply and require the enforcement of the law.

Generally, a court system gets its competences from the organ that establishes it, and different countries establish their court system differently (WURENCE, 1989). In many countries, it is the existence of the constitution that leads to the creation of the court system.

2.2 TRADITIONAL CONFLICT RESOLUTION MECHANISM

The traditional conflict resolution mechanism is "a long persistent social practice rooted in local cultural setting aiming at resolving conflicts, reducing tensions, and reducing broken social relationship." (TAREKEGN, 2008, p. 23). According to Daymawit, in traditional conflict resolution mechanisms, the elders drive their authority from customs and the community in which they resided. Since the power given to these elders is a significant fact, it is unlikely that their rating would challenge. Unlike the ordinary courts, the local elders have concerned with reaching morally acceptable decisions to foster good relations between the conflicting parties and therefore of the whole community.

3 THE NATURE OF CONFLICT AND ITS SETTLEMENT

When we consider adverse society we live so many different backgrounds; perspectives and approaches to life, it is not surprising that conflict had established as part and parcel of our life. It is because people will have competing interests and competing perspectives concerning the same issue, and so we should not be surprised when tension exists between individuals and groups. The idea of achieving a society with no conflict is a pipedream. However, this is not necessarily a problem, as conflict can also be creative and constructive.

4 ADVANTAGES OF TRADITIONAL CONFLICT RESOLUTION MECHANISM OF SOCIAL AND ECONOMIC ASPECT

People are susceptible to their values and norms, in most of the country people especially in the pastoralist community; it seems that people obey their traditional leaders and elders rather than a modern system such as the poli-

ce and to a decision of the court. Indigenous institutions can either help to solve conflicts or play another significant role in the community's wellbeing, stability and security because in most of the country conflict is a communal responsibility (TRISIT, 2004, p. 48; MOHAMMED; HABTAMU; AHMED, 2017).

The traditional conflict resolution institutions among the Somalis the "Xeer", this traditional institution play a significant role in the time of economic hardship. Elders of the clan make important economic and political decisions (TRISIT, 2004, p. 37; ALEMIE, 2018). Once the disputants settled their conflict at a grass root level, they have little chance to return to conflict; instead, they form a positive and robust social relationship by eating together, working together. They also make an alliance based on marriage other actions. Traditional conflict resolution mechanism eliminates among conflicting parties from including prospectors cost, for writing charge (file cost), transportation cost, meal cost, bed cost. Girma (2016) examined the role of socio-demographic variables, sexual intercourse, intra-marital communication, and marital conflict resolution on marital satisfaction and marital quality. The study was attended by 326 married individuals living in Addis Ababa, Ethiopia. According to the research results, a significant and strong relationship was found between marital satisfaction and marital stability. Of the socio-demographic variables, it was observed that only age and profession type predicted marriage satisfaction significantly. Also, sexual intercourse, marital stability, marital conflict resolution, and intra-marital communication have been demonstrated to be significant predictors of marital satisfaction. It has been suggested that the age of first marriage, type of profession, sexual intercourse, and marital satisfaction are important predictors of marriage quality. Besides, it has been found that marriage satisfaction has an intermediary role between sexual intercourse and marital stability, and between intra-marital communication and marital stability. However, marital satisfaction did not have an interme-

diary role between marital conflict and marital stability. It has been concluded that marriage conflict has an intermediary role between marital satisfaction and marital conflict resolution (TRISIT, 2004, p. 37; ALEMIE, 2018, p. 2).

5 THE STRENGTH OF TRADITIONAL CONFLICT RESOLUTION MECHANISMS

According to East Azernet, the following are the strengths of traditional conflict resolution mechanisms. First, it is the situation of state fragility and failure. It means given the absence of modern state-based institutions and mechanisms for the control of violence and regulation of conflicts. People take recourse to pre-state customary ways; that means traditional conflict resolution works when the state is a weak actor. It can contribute to the establishment of "Island of Peace" even on large scale protracted violent conflicts; furthermore, traditional conflict resolution mechanisms can contribute to termination of violence and sustainable peace-building, from the local, national level as peace-building free land and in-villa demonstrate. Secondly, traditional conflict resolution mechanisms are not state-centric and hence credited with legitimacy. It is not state-centric instead of commented, countered, and credited with legitimist by the communities in which are sought.

Thirdly, traditional conflict resolution mechanisms take the time factor into account and are process-oriented. In this, it says that for success or failure of the peace-building process the time factor and process-oriented one crucial depending on the cultural context. Traditional conflict resolution mechanism tends to be process-oriented, not product-oriented; that is the focus and managing rather than resolving conflict fourthly, the traditional conflict resolution mechanism provides for comprehensive inclusion and participation. That means it is inclusive, necessitated the participation and commitment of all members of the parties involved in the conflict including women. Lastly, the tra-

dition of conflict resolution mechanism focuses on the psychosocial and spiritual dimensions of conflict transformation that means conflict resolution building is not only negotiations, political solutions, and material reconstruction, and mental and spiritual healing.

6 THE WEAKNESS OF TRADITIONAL CONFLICT RESOLUTION MECHANISM

There were strengths of traditional resolution mechanisms; there were also many weaknesses of it (East Azerenet, 2009, FDR of Ethiopia order). These were: firstly the traditional conflict resolution of conduct if conflicts, as it is given (theoretically at least) in the context of new hate as its monopoly over the legitimate use of violence, is not achievable in the traditional context (East Azerenet, 2009, FDR of Ethiopia order).

Secondly, a traditional conflict resolution mechanism often contradicts with universal standards of human rights. For example, if the young and women who have excluded from the decision-making process, it is against the universal standards of human rights, and it loads to the conflict rather than solving conflict (East Azerenet, 2009, FDR of Ethiopia order).

Thirdly, the traditional conflict resolution mechanism has a limited sphere of applicability. That means it has confined to the relative of small community context, to the “use” group of family, clan village, or neighborhood. Another problem is these who willingly or unwillingly have left the community live in a modern environment and only have relatively loose ties to their places of origin (East Azerenet, 2009, FDR of Ethiopia order).

Fourthly, traditional conflict resolution mechanisms are open to abuse here is geared towards the preservation of statuesque or restoration of “good old order”. It is conservative characters of traditional approaches loess, not sit well with modernizing influences from either within the community or young men and women challenging traditional authorities in

the proper ways. From the outside the community, the western external actors intervening in the name of modern values and prestige stemming from the traditional approach or the context is instrumented to gain personal advantages, based on the biased approach on the part of ever, chiefs (EAST AZERNET, 2009; MENGESHA, 2016, p. 16).

Social networks have been around since the day people started interacting with each other. Indeed, if two or more people come together, the foundation of a social network is created. Therefore, it is not surprising that in today’s internet world, online social networks are completely ubiquitous. In this world of online social networks, the fascinating phenomenon of the last decade has been the growth of Twitter, defined as the “SMS of the Internet”. Launched in 2006, Twitter’s global popularity gained momentum and became one of the ten most visited websites in the world. Since May 2015, Twitter has 302 million active users, collectively producing 500 million tweets per day, and these numbers are constantly increasing. Given this tremendous amount of social media data, analysts began to recognize Twitter as a virtual treasure chest for data mining, social network analysis, and information that perceives the rationale and knowledge of public opinion trends and various political and (or opposition) opposition supports. Today, Twitter Trend Topics are used as a good measure to measure public trends (PAPUC, 2015).

Networks have long been of great importance in the creation of international policies. In addition to Transnational Advocacy Networks-TANs, terrorists, criminals, and benign actors can also be found in “dark” networks. Networks in international relations are typically considered as a form of organization that shows the hierarchical character of states and international organizations and the temporary bargaining relationships of the markets. The network analysis lens provides a wider and contrasting perspective to states Talachew and Habtewold (2008, p. 7) (HAFNER-BURTON; KAHLER; MONTGOMERY, 2009).

Traditional analysis of conflict combines relationships between people, resource flows, and groups, but combines them through an integrated network that can rarely analyze problems. Doing so can help shed light on the path where the conflict spreads and the methods used by those who spread the conflict. Hammarström and Heldt (2002) have successfully implemented the social network analysis model at the macro level and have created state response patterns to different triggers, including invasions, alliances, and economic partnerships. A similar practice can be found in an intergroup conflict paradigm (KORARO, 2000, p. 8).

6.1 SOCIAL NETWORK THEORY

Social network analysis examines social relationships in terms of network theory, including nodes and links (also called edges, links, or links). Nodes are individual actors within networks, and links are relationships between actors. Graphic-based structures that appear in social network analysis are often very complex. There can be a wide variety of bonds between the nodes here. Academic studies in the field of social network analysis have shown that social networks operate at many levels from families to nations and play a critical role in solving problems, running organizations, and determining the degree of success of individuals. In its simplest form, a social network is a map of certain relationships, such as the friendship between studied nodes. The nodes to which an individual is connected are the social contacts of that person. The network can also be used to measure the value that an individual gets from the social network.

However, a network approach requires several concepts and analytical tools beyond those provided by standard quantitative (especially statistical) methods (WASSERMAN; FAUST, 1994).

The most important role of graph theory in computer applications is the development of graph algorithms. Thanks to algorithms, problems modeled in graphic form and appli-

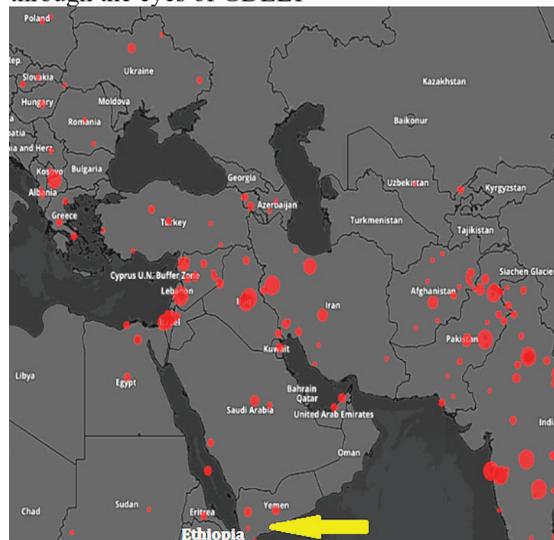
cation problems in computer science are easily solved. Also, various computer languages are used to support the concepts of graph theory. The main purpose of such languages is to enable the user to formulate the operations on the graphics compactly and naturally (SHRINIVAS; VETRIVEL; EKANGO, 2010).

6.2 GDELT PROJECT

Thanks to the GDELT data set, it is now possible to save, analyze, visualize, and even predict our world.

Also, the conflict network structure of Ethiopia was examined by using the conflict data in the world's largest open database, GDELT (Global Database of Events, Language, and Tone) data set.

Figure 1 - Conflict intensity around the world through the eyes of GDELT



Source: (GDELT PROJECT, 2014, online).

To work with GDELT, you can download the entire dataset and analyze it on your machine. However, the most important feature of GDELT is that it can be used in Google BigQuery. In this way, it is possible to make real-time queries in the entire database. Thanks to GDELT, it is possible to follow the protest and conflict events with every day, monthly, quarterly and annual frequencies (frequencies)

for every country in the world since January 1, 1979 (Bi, 2014). GDELT is updated automatically every 15 minutes every day (BBVAresearch, 2018). The GDELT impressive network can be visualized around a president, thought leaders of a particular policy, or the structure of an industry. It is possible to do all this with Network Visualizer (GDELT PROJECT, 2014).

7 RESEARCH METHODOLOGY

East Azernet is the town of Worabe town in Silte Zone, in South Central Ethiopia in Southern Nations Nationalities and Peoples regional state 221 km far from Addis Ababa. It can reach by bus, and it is spread out on sizeable plain land, mountain, and plateau. It is established soon after the referendum that had been taken by Silte Nationality in 1993 E.C. East Azernet has more recently become a town where rapidly politically and economically development is taken place. It is also an educational centre with a fantastic past expand institution public and private higher learning.

7.1 LOCATION

Misrack Azernet woreda is one of the 8(eight) woreda in the Silte zone. Misrack Azernet Berbere is a recently established Woreda it is found in the eastern fort of the Silte zone and is about 50 kilometers from its capital Werabe. In the northwest it is bordered by the Gurage zone and the south Merab Azernet Berbere Woreda, and bordered to the northeast by the Alichu Woreda and to the south by the Hadya zone (Misrack Azernet) net Berbere Woreda, 2011).

To the town of a kilo is the capital of the woreda, which are situated 221 km away from Addis Ababa and 274 km from the capital SNNPRS, Hawassa (municipality of Mijrack Azernet Berbere woreda, 2011).

7.2 POPULATION

Based on the figure published by the

Central Statistical Agency in 2008, this woreda has an estimated total population of 79,399 of which 43,669 are males, and 35,730 are females. The 1994 national census reported a total population for this woreda has 55,267 of whom 24,267 are males, and 30,342 are females (Misrak AZERNET Burbere woreda, 2011).

7.3 RELIGION

The vast majority of site people follow Muslim religion until the second half of the twentieth century the site has considered as being part of the Gurage (Halidiyya be sebat. Bet Gurage site people are also good Adere by the neighboring Arsi-Oromo which might indicate the relationship to the Adere (Harari) who live (in and around the historic city of Harar) miles away from where the site people are inhabiting. The two ethnic groups (Silte and Harari), share game what similar language and the same religion.

7.4 ECONOMIC CONDITIONS

The backbone of the economy among site zone is agriculture, Taft, Wheat, and Maize are the main known cash crops produced in the area. Out the peoples in the area are very well known by inset cultivation. The typical stable food “Koch” is the product of inset.

8 RESEARCH DESIGN

This research will be designed based on a descriptive study. Descriptive research will be typically used to describe a situation or phenomenon. The research will also base on a cross-sectional survey research design. It is because to save time and budget. So based on these research designs the researcher aims to assess traditional conflict resolution mechanisms.

8.1 UNIT OF ANALYSIS

At present, more than 79399 peoples live in the kit to Woreda (City). Since conflict is ine-

vitable, peoples become conflicting during their lifetime. There is a traditional method of conflict resolution in the study area. So the research depends on individuals as a unit of analysis. The researcher selects individuals from the elderly, court workers, and people who resolve their conflict in both traditional conflict resolution and court litigation, so the research carried out in dealing with these individuals about traditional conflict resolution mechanisms.

8.2 SAMPLING SIZE AND TECHNIQUE

Both purposive and simple random sampling techniques used for the study. In simple random sampling, all units have equal chances in selection. In the application, all units are listed and random units are selected from the list (ÖZDAMAR, 2001, p. 261-265).

If the universe is not too big and complex, the selection process is easy, and since the statistical operations are done without weight in the sampling made with this method, the evaluation process and sampling error can be easily calculated. Out of the total of eight (8) kebeles (Subdivision of City) of the woreda (City), two kebeles were selected purposively based on the nearness of the area and other considerations like lack of budget. A total of 20 samples were selected based on considering the budget time and the research ability to afford 15 samples are sample respondents of the study while 5 of them are just critical informants; those who give data concerning the issue. Elders as sample respondents and court who resolve there were selected randomly. The researcher first lists their name and selects two of them as key informants.

9 DATA ANALYSIS AND INTERPRETATION

It deals with the analysis and interpretation of data gathered through the interview, questionnaire, and also focused group discussion. These instruments were vital for the ac-

complishment of this study. All of the data was interpreted in the study and explained by the descriptive method of explanation. The principle of volunteering was taken as the basis in the survey implementation.

Meanwhile, many individuals who acted as a respondent of study are at the age of sixty (60) years and above. It shows that the majority of respondents are community elders who get much priority from the mass or majority population of the area under study. As a result, the data have gathered from well-informed elders who knew traditional conflict resolution mechanisms of the community through a purposive sampling technique.

Also, in the study, the conflict data obtained from the GDELT data set between 1981-2020 were analyzed using the “igraph” package of the R software.

10 DEMOGRAPHY AND SOCIO-ECONOMIC CHARACTERISTICS OF THE RESPONDENTS

On the demographic and socio-economic characteristics of age composition, marital status, religion, the job of the respondents, and level of education are included.

10.1 AGE COMPOSITION

Age is an essential factor in the study of conflict resolution mechanisms. As informants revealed that, different age groups have not set on conflict resolution activities. However, many age classes participate and play a specific role; elderly people are the most influential in setting conflict, especially fighting among the clan. It is mainly because at this age group elders are aware of their surrounding cultures and low to settle the conflict.

Table 1 - Frequency distribution of age of the respondents

Age of the respondents	No of the respondents	Percentage
60-70	4	26.7
71-80	9	60
81-90	2	13.3
Total	15	100

Source: (SURVEY, 2017).

As the above table indicates, most of the respondents are between the ages of 71-80, whereas those who are above 81 are the most crucial and play an extensive role in setting conflict.

10.2 MARITAL STATUS

The respondents of this research were experiencing three marital statuses such as widowed, divorced, and married. The table below explains the marital status of the respondents.

Table 2 - Frequency distribution of marital status of the respondents

Marital status	Respondent	
	No	Percentage
Married	10	66.7
Widowed	3	20
Divorced	2	13.3
Total	15	100

Source: (SURVEY, 2017).

As table 2 revealed that 66.7% of the respondents are married and 20% of them are widowed, and the rest are divorced.

10.3 RELIGION

Site people are followers of several religions such as Islam, Christianity, Protestantism and others are magician followers. The table below explains the religious background of the respondents.

Table 3 - Religion of the informants

Religion	No of respondents	Percentage
Islam	12	80
Orthodox	2	13
Protestant	1	7
Total	15	100

Source: (SURVEY, 2017).

Based on the above table, 80% of the respondents were Islam, 13% were Orthodox, and the remaining 7% were Protestants.

Table 4 - job of the respondents

Religion	No of respondents	Percentage
Officials	4	27
Farmers	8	53
Judges	3	20
Total	15	100

Source: (SURVEY, 2017).

Based on the table above, most of the respondents were farmers, next to them the officials (27%) and 20% were judges. Of the questionnaires distributed and gathered, these respondents were selected by the researcher to gain necessary information for the discussion, and they were well informed about the issue.

Table 5 - Educational level of the respondents

Religion	No of respondents	Percentage
Diploma	2	13
Degree	4	27
Illiterate	6	40
Grade 9-12	3	20
Total	15	100

Source: (SURVEY, 2017).

Based on the table above, the respondents were selected based on their well-informed information on the issue. The illiterates are 40%, degree 27% grade 9-12 accounts 20%, diploma 13% were the questionnaires for discussion and analysis. Generally, the table above starting from 1 to 7 shows the background of the respondents of the questionnaire. However, these were not only respondents; there were also ten interviewees with a similar background of personality in sex, religion, age, academic status, and job. Relatively the discussion of their background is not as such necessary.

Education is essential for settling conflict; however, it is not necessary because the most crucial thing knows the traditional method of settling conflict and having the talent of analyzing and making a decision regarding quality and innocent. Education is a value added for the above-discussed mechanism.

10.4 SOCIETAL PREFERENCE TO CONFLICT RESOLUTION MECHANISM

Table 6 - The important conflict resolution mechanism in East Azernet woreda

Attitude of respondents	Frequency (n)	Percentage (%)
TCRM (Traditional)	11	73
Modern	4	27
Total	15	100

Source: (SURVEY, 2017).

Based on the above table, the majority of the respondents (73%) support the traditional conflict resolution mechanism over the modern one because of the following advantages.

- a) it gives timely and quick solutions to the escalating conflict;
- b) it helps to remove or solve the root causes of the conflict;
- c) it saves the cost, time, and power of the people;

- d) it is suitable for people to communicate in their local language with the elders and each other. On the other hand, 27% of the respondents of the interview support the modern court system over the traditional because of the following advantages:
- it helps to give fair compensation for property damage;
 - it allows women as equal as men, as the owner of a property like land and at the same time divorce;
 - to participate in women and youngsters in the conflict resolution process.

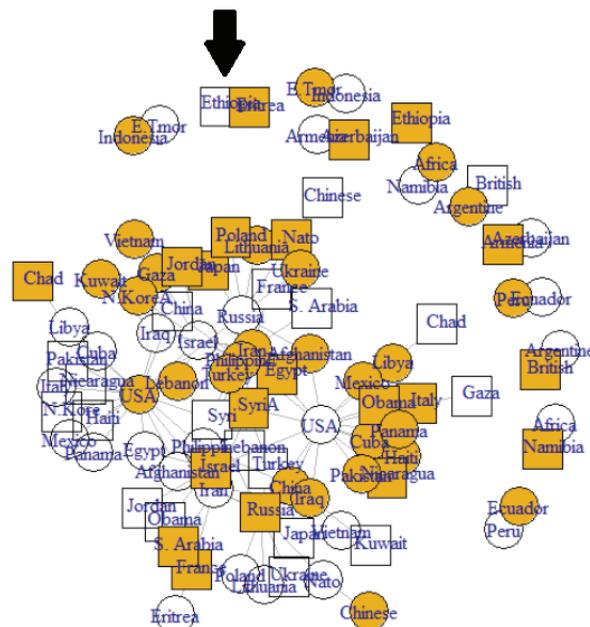
The researcher observation and the table shows, based on the income level of peasants' traditional conflict resolution are better than the modern one.

In terms of centralism, the social network is the application of dynamic social network analysis techniques to historical events to give a new perspective to the defined structures. Network analysis focuses on relationships between actors, not actors themselves.

Therefore, the implementation of social network analysis in this historical context can provide an additional perspective on conflict structures and dynamic changes in the behavior of its elements over time.

As a result of the analysis, the level of the degree of centrality of the social network created by the countries was found in Figure 2.

Figure 2 - Degree centrality analysis of countries



Source: (GDELT PROJECT, 2014, online).

When Figure 2 is examined, it can be said that while the country with the highest number of connections is the USA, it is followed by Russia in second place. Also, as seen in Figure 2, it is seen that few countries (such as the USA and Russia) have many connections and many countries have few connections.

This visual form indicates that the data may have a scale-independent network model and a force-law distribution. However, this needs to be confirmed by centrality criteria. For the discovery of the relationship between conflicts in the world, some criteria must be calculated to determine the location of each country (node) in social network analysis, explain the relationship between coun-

tries and make inferences about the whole network. Numerical data regarding the centrality criteria of the network created by the countries and their connections as a result of the analysis made are given in Table 7.

Table 7 - Analysis results regarding centrality levels (Headquarter Level Highest)

Country	Degree Center	Proximity Centrality	Centrality Between
USA	18	0.0747968	370.100000
RUSSIA	10	0.0732484	184.066667

Source: (GDELTA PROJECT, 2014, online).

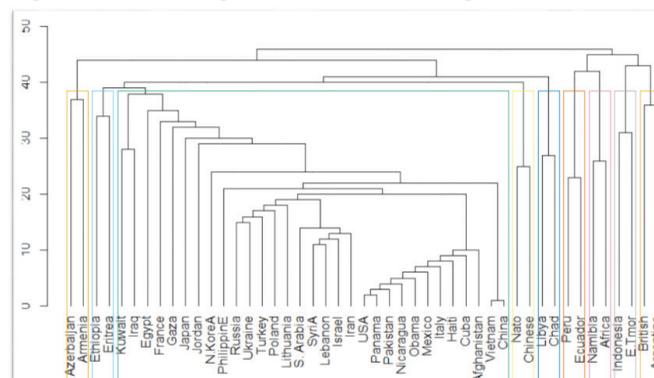
According to the results of the analysis, it is seen that the country with the highest level of centrality is the USA. As a result of the analysis, the central degree of the USA was found to be 18. Russia follows the USA in second place. Based on these data, it can be said that the USA is the most connected (correlated) with other countries and is the biggest actor in the formation of conflicts in the world.

Table 8 - Analysis results regarding centrality levels (Other Country)

Turkey	2	0.070229	0.000000
Japan	2	0.070122	6.666667
Nato	2	0.0698027	6.666667
Great Britain	2	0.0217391	33.000000
Egypt	2	0.0715397	0.000000
Lebanon	2	0.0700152	0.000000
South Africa	1	0.0217391	0.000000
Argentina	1	0.0217391	0.000000
Armenia	1	0.0217391	0.000000
Azerbaijan	1	0.0217391	0.000000
Chad	1	0.0677466	0.000000
China	1	0.066474	0.000000
Cuba	1	0.0709877	0.000000
East Timor	1	0.0217391	0.000000
Ecuador	1	0.0217391	0.000000
Eritrea	1	0.0217391	0.000000
Ethiopia	1	0.0217391	0.000000
France	1	0.0695915	0.000000

Source: (GDELTA PROJECT, 2014, online)

Figure 3 - Clustering of countries according to conflicts



Source: (GDELTA PROJECT, 2014, online).

When Figure 3 is examined, it is seen that the total network consists of 9 groups and the largest of the groups has 31 node points and 31 unique edge counts. It is seen that the other clusters consist of two nodes. From here, it can be concluded that the cluster with 31 nodes has the greatest impact on the formation of a conflict environment around the world. In addition, when Figure 3 is examined, it is seen that the cluster with 31 nodes is the largest actor in the USA. From these results, it can be said that the USA is highly correlated (correlated) with other countries.

11 CONCLUSION

The traditional conflict resolution mechanism is the most effective and widely accepted in the study area in the present social scenario. Traditional conflict resolution mechanisms eliminate expenses among disputants from incurring prosecutor cost, writing cost, transportation cost, and meal cost. It is also strengthens the disputants' solidarity because the two disputants get a win-win approach, rather than the win-loss approach of the legal litigation. The land was the primary cause of conflict. Local elders settled a dispute over land. The two parties select these elders with the belief that they know the history of the two parties' land.

To result in murder conflict community elders and religious leaders play a vital role. These groups of people ask the victim family for reconciliation when they get a message from the quality family. During reconciliation, all relatives of the victim are required by the elders to remain under oath not to attempt any revenge. It is unadoptable that women did not put conflict resolution activities beyond facilitating ways in which conflict to resolve. However, it is impossible to resolve conflicts without the aid of women.

The "Ginet" (reconciliation) process of the traditional mechanism is still significant in present social scenario and enjoyed acceptable as the decision of the elders is respected and compiled by all parties concerned. Non-com-

pliance has to punish through ostracism and social exclusion.

The weak sides of traditional conflict resolution in East Azernet are the exclusion of women and youngsters from the system. Finally, the researcher comes to conclude that there are strong sides that overweight the weak sides of traditional conflict resolution mechanisms. For instance; its cost-effectiveness (elders do reconciliation job for free), easy for the rural people to understand and save time which can be utilized for productive purposes in nation development.

As a result of the analysis, it was concluded that the two biggest actors in the conflicts in the world are USA and Russia, respectively. From these results, it can be said that almost all of the conflicts in the world are related to these two countries.

In the social network analysis for the discovery of the relationship between the conflicts in the world, in the criteria calculated to determine the position of Ethiopia, to explain its place among the countries and to make inferences about the whole network;

The numerical data related to the centrality criteria of the Ethiopia network were found as Grade Center 1, Proximity Center (Normalized) 0.0217391, and Between Center 0.000000. Based on these data, it can be said that Ethiopian is not very connected (correlated) with other countries and is not an actor in the formation of conflicts in the world.

Today, these two actors have a great influence on the change of country regimes and borders in the world. In addition, it has been found that few countries have many connections and many countries have few connections in the network. These results show that the structure of the network is independent of the scale. In addition, the results showed that the biggest actor in the cluster of 31 nodes is the USA. Again from this result, it is concluded that the biggest power in the world today is the USA.

Suggestions for Research

The mechanism of finding solutions to traditional conflicts is a part of the social struc-

ture and provides the development of social relations and direction towards reconciliation over time. In this context, as a result of the data obtained from the research results and literature studies, the following can be suggested:

In future studies, participants from different regions can be included in the research. Conflict processes can be viewed through longitudinal studies.

Application Recommendations

According to the research results; It is indisputable that women do not put their conflict resolution activities beyond facilitating their ways of resolving conflict. However, it is impossible to resolve conflicts without the help of women. Competition and cooperation have an important place in the life of organizations. In this context, competition can be an effective factor for an organization to renew itself. Therefore, by supporting the ideas of women in reaching higher levels of goals, provided that they are not destructive, this situation can be turned into a strong incentive factor.

In the study, it was seen that the word of elderly people was accepted and they solved some problems (such as land problem). In this context, new specializations within the Organization threaten old administrations and specializations. This causes conflict in the relations for the organization. The conflict that arises in this situation is seen as the new specialist's opposition to bureaucratic rules, not accepting bureaucratic standards, resisting bureaucratic control, and conditional attachment to bureaucracy. Training can be organized to overcome this.

REFERENCES

- ABDELLA, Areba; AMENW, Berhanu. **Customary Dispute Resolution Institution in Oromia Region**. Addis Ababa: United Publishers, 2008.
- ALEMIE, Ajanaw. Roles of Indigenous Conflict Resolution Mechanisms for Maintaining Social Solidarity and Strengthening Communities in Alefa District, North West of Ethiopia. **Journal of Indigenous Social Development**, v. 7, n. 2, p. 1-21, 2018.
- GDELT PROJECT. **Networking the World's Newsmakers**. 2014. Disponible en: <https://blog.gdeltproject.org/networking-the-worlds-newsmakers>. Access in: 10 Mar. 2020.
- GHEBRETEKL, Tsegai Berhane; RAMMALA, Macdonald. Traditional African Conflict Resolution: The Case of South Africa and Ethiopia. **Mizan Law Review**, v. 12, n. 2, p. 325-337, 2018.
- GIRMA, Z. **Role of socio-demographic, sexual relationship, marital communication and marital conflict resolution in marital satisfaction and stability among married individuals in Nifas Silk Lafto Sub City**. Etiyopya: Addis Ababa University, 2016.
- HAFNER-BURTON, E. M.; KAHLER, M.; MONTGOMERY, A. H. Network analysis for international relations. **International Organization**, v. 63, n. 3, p. 559-592, 2009.
- HAMMARSTRÖM, M.; HELDT, B. The diffusion of military intervention: Testing a network position approach. **International Interactions**, v. 28, n. 4, p. 355-377. 2002.
- MAYER, Bernard S. **The Dynamics of Conflict Resolution: a practioner's guide**. [S.l.: s.n.], 2001.
- MENGESHA, Abebe Demewoz. The Role of Sidama Indigenous Institutions in Conflict Resolution: in the Case of Dalle Woreda, Southern Ethiopia. **American Journal of Sociological Research**, v. 6, n. 1, p. 10-26, 2016. doi:10.5923/j.sociology.20160601.02.
- MOHAMMED, Mussa; HABTAMU, Teka; AHMED Aliye. Indigenous conflict management and resolution mechanisms on rangelands in pastoral areas, Ethiopia. **Journal of African Studies and Development**, v. 9, n. 9, p. 112-

117, 2017. DOI: 10.5897/JASD2017.0458.

ÖZDAMAR, Kasim. **Sampling Methods: Biostatistics with SPSS**. 4th ed. [S.l.: s.n.], 2001.

PAPUC, I. **Data Mining for Predictive Network Analysis**. Data Science Central. 2015. Disponíble en: <https://www.datasciencecentral.com/profiles/blogs/data-mining-for-predictive-social-network-analysis>. Access in: 5 Jun. 2020.

SAMATAR, Abdi Ismail. Ethiopian Federalism: autonomy versus Control in the Somali Region. **Third World Quarterly**, v. 25, n. 6, p. 1131-1154, 2004.

SEID, Mohammed Mealin; JOTTE, Zewdie. Customary Dispute Resolution in the Somali State of Ethiopia an overview. In: PANKHURST, Alula; ASSEFA, Getachew. **Grass-Root Justice in Ethiopia: the Contribution of Customary Dispute Resolution**. France: Centre Français d'Études Éthiopiennes, 2008.

SHRINIVAS, S. G.; VETRIVEL, S.; EKAN-GO, N. M. Applications of graph theory in computer science an overview. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v. 2, n. 9, p. 4610-4621, 2010.

TAREKEGN, Adebo. **Traditional Mechanisms of Conflict Resolution in Ethiopia**. [S.l.: s.n.], 2008.

JEONG, Ho-Won. **Peace and Conflict Studies**. Aldershot: Ashyate Publishing, plc., 2000.

KORARO, Giday Degefu. **Traditional Mechanisms of Conflict Resolution in Ethiopia**. Addis Ababa, Ethiopia: Ethiopian International Institute for Peace and Development, 2000.

TALACHEW, Getachew; HABTEWOLD, Shimelis. **Customary Dispute Resolution in Afar Society**. [S.l.: s.n.], 2008.

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i2.p23-47.2020

ARTIGOS

QUALIDADE E UTILIDADE DAS AUDITORIAS
OPERACIONAIS NA GESTÃO PÚBLICAQUALITY AND USEFULNESS OF OPERATIONAL
AUDITS IN PUBLIC MANAGEMENT

RESUMO

Os tribunais de contas (TCs) receberam da Constituição Federal de 1988 (CF/88) um aparato legal e instrumental que lhes possibilitou as condições necessárias para o exercício e a promoção da *accountability*, principalmente no caso da competência para realizarem auditorias operacionais (AOps). Todavia, quando são realizadas, essas auditorias produzem resultados satisfatórios? E, mais que isso, são esses resultados relevantes para a sociedade? Ou seja, ao realizarem suas AOps, os TCs estão efetivamente cumprindo o seu propósito e dando conta de sua responsabilidade institucional e social? Para responder a tais questões e buscar dar uma contribuição para o avanço do debate sobre esse tema, estabeleceu-se, como objetivo deste ensaio, propor um modelo para análise das AOps. O modelo se assenta em duas dimensões: uma operacional, que se vincula à qualidade da auditoria propriamente dita; e outra social, que se vincula à utilidade de seus resultados para a sociedade. É um trabalho descritivo-avaliativo, com abordagem qualitativa, realizado por intermédio de pesquisa bibliográfica e levantamento documental. O modelo proposto permite analisar se os TCs estão dando cumprimento a seu propósito institucional e à sua responsabilidade junto à sociedade.

Palavras-chave: *Accountability*. Tribunais de Contas. Auditoria Operacional. Responsabilidade Social.

ABSTRACT

The Courts of Accounts received from the Federal Constitution of 1988 (CF / 88) a legal and instrumental apparatus that provided them with the necessary conditions for the accountability promotion and its exercise, especially in the case of the competence to conduct operational audits. However, when these audits are performed, do they produce satisfactory results? And, more than that, are these results relevant to society? In other words, by performing their operational audits, are the Courts of Accounts ef-

Henrique de Campos Melo
henri29@gmail.com
Mestre em Administração.
TCU-SC/Auditor. Florianópolis
– SC – BR.

Alexandre de Ávila Lerípio
leripio@univali.br
Doutor em Engenharia de Produção.
Professor Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu – SC
– BR.

Ruan Carlos dos Santos
ruan_santos1984@hotmail.com
Doutorando em Administração
pela UNIVALI. Professor da
UNIAVAN. Balneário Camboriú
– SC – BR.

Arlindo Carvalho Rocha
arlindo.rocha@udesc.br
Doutor em Administração.
Professor da Universidade do
Estado de Santa Catarina. Flo-
rianópolis – SC – BR.

fectively fulfilling their purpose and reporting on their institutional and social responsibility? In order to answer such questions and seek to make a contribution to the advancement of the debate on this subject, the main objective of this essay is to propose a model for the analysis of operational audits. This model is based on two dimensions: one operational, which is linked to the audits quality itself; and the other social, which is linked to the usefulness of its results for society. It is a descriptive-evaluative research, with a qualitative approach, carried out through a bibliographical research and documentary survey. The proposed model allows the analysis of whether the Courts of Accounts are fulfilling their institutional purpose and their responsibility towards society.

Keywords: Accountability. Court of Accounts. Operational Auditing. Social Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

A auditoria operacional consiste na avaliação sistemática, permanente e objetiva dos programas ofertados pelo Estado e proporciona aos gestores públicos e aos formuladores de programas sociais informações importantes para definir e planejar estratégias de políticas públicas, auxiliando os administradores públicos a desenvolver uma gestão voltada para os resultados (ALBUQUERQUE, 2007).

Para Barros *et al.* (2015), a auditoria operacional surgiu a partir da Nova Gestão Pública, modelo de gestão que passou a exigir metas físicas e indicadores de desempenho para a Administração Pública, voltados para eficiência, eficácia e efetividade e economicidade.

Outro aspecto relacionado à qualidade é apresentado por Oliveira (2012), ao afirmar que as auditorias operacionais, além de avaliarem o desempenho da administração, deveriam funcionar como uma consultoria, indicando como atingir melhores resultados na gestão. Por isso, a importância de avaliar uma auditoria operacional refere-se ao fato de que tanto o avaliador quanto o avaliado, ou outro interessado na ava-

liação, poderão ter alguma espécie de prejuízo que pode ser financeiro, moral, de credibilidade ou de outra natureza, se a auditoria não for eficiente (VIER, 2009).

Uma auditoria de boa qualidade é aquela em que há a execução de um processo de auditoria bem concebido, por auditores devidamente motivados e treinados (FRANCIS, 2011). De acordo com Knechel *et al.* (2013), a qualidade da auditoria é muito debatida, mas pouco compreendida, restando pouco consenso sobre como definir sua qualidade. Para o autor, as medidas de qualidade dependem de vários fatores, como usuários, auditores e sociedade. No mesmo sentido, Laitinen e Laitinen (2015) afirmam que o estudo sobre a qualidade da auditoria tem despertado a atenção dos teóricos há muito tempo, pois existe pouco consenso sobre como definir e formular a qualidade da auditoria, não havendo uma definição consistente e operacionalização entre os estudos. As pesquisas estão direcionando-se à conclusão de que existem diferentes medidas de qualidade de auditoria para diferentes fins (GOMES; VASCONCELOS, 2020).

Essencialmente, neste trabalho, adota-se a mesma lógica de distinção entre o formal e o substancial, ação dos TCs, diferenciando o que é o resultado operacional (o que o trabalho produz para o próprio TC) e o resultado institucional (o que esse trabalho apresenta de resultados para a sociedade).

É sabido que os TCs receberam dos legisladores amplas condições para promover a *accountability*, principalmente em razão das atribuições e competências elencadas no art. 71 da CF/88 e, mais recentemente, pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), aí incluída a realização de Auditorias Operacionais (AOPs).

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), uma AOP é “o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública.” (BRASIL, 2010, p. 7).

É inegável que os TCs possuem os instrumentos necessários para o exercício de suas

atribuições de órgão de controle institucional. Todavia, cabe perguntar: quando realizam suas atribuições e exercem suas competências, principalmente ao executarem AOps, os TCs estão sendo eficazes e efetivos em relação ao seu papel na sociedade? Ou seja, as AOps podem ser facilmente analisadas quanto à consecução de seus próprios objetivos e propósitos (eficácia), mas o serão, também, em relação aos propósitos institucionais e sociais daqueles que as promovem? Em outras palavras: ao realizarem AOps, os TCs estão produzindo resultados (eficácia) e, mais que isso, produzindo resultados relevantes para a sociedade (efetividade)?

Na busca por responder a tais questões e ampliar o debate sobre a *accountability* e a responsabilidade dos TCs perante a sociedade, estabeleceu-se, como objetivo deste trabalho, propor um modelo para a análise das AOps que permita avaliar se estas estão atingindo seus objetivos internos (eficácia), aqui denominada de “dimensão operacional” e, ainda, cumprindo o seu propósito institucional junto à sociedade (efetividade), aqui denominada de “dimensão social” e, por consequência, avaliar se os TCs estão cumprindo suas responsabilidades, produzindo resultados e informações relevantes para a sociedade, mormente quando são considerados promotores da *accountability* (ROCHA, 2013).

A pesquisa é descritivo-avaliativa, com uma abordagem qualitativa. O levantamento de dados foi feito por intermédio de pesquisa bibliográfica e levantamento documental. O suporte teórico partiu dos estudos de Rocha (2013) e incorporou as ferramentas de controle de qualidade propostas pelo TCU e ratificadas pela *International Organisation of Supreme*

Audit Institutions (INTOSAI).

A pesquisa demonstrou que a qualidade de uma AOp pode ser inferida a partir do uso das ferramentas de controle de qualidade ao longo de todo o seu processo (dimensão operacional), ao passo que a sua utilidade, vinculada à produção de resultados que respondam às necessidades e aos interesses da sociedade (dimensão social), pode ser inferida, de um lado, pelos esforços dos TCs em fazer cumprir as suas deliberações (*enforcement*), e, por outro, mediante a verificação dos resultados e impactos positivos proporcionados pela implementação das deliberações oriundas das AOps (efetividade).

Este artigo está dividido em cinco partes. A primeira representada por esta introdução; a segunda apresenta uma breve retrospectiva teórica, principalmente resgatando conceitos sobre *accountability*, TCs e auditorias operacionais, como fundamento para a discussão a seguir. A terceira parte, mediante o resgate da teoria, apresenta e discute um modelo para a análise das dimensões operacional e social das AOps. Finalmente, a quarta apresenta algumas considerações e sugestões para futuras pesquisas, seguindo-se as referências bibliográficas.

2 QUALIDADE E UTILIDADE DA AUDITORIA

2.1 ACCOUNTABILITY E OS TRIBUNAIS DE CONTAS

A inexistência de um termo em português e também em espanhol que traduza adequadamente o conceito de *accountability* é um indício de que o seu estabelecimento no Brasil e na América Latina ainda é incipiente (SANO, 2003; SACRAMENTO; PINHO, 2012; RAUP; PINHO, 2014).

A legislação brasileira não se refere, de maneira expressa, ao termo *accountability*, uma vez que ele não está incorporado ao vocabulário nacional. Originário do idioma inglês, deriva do latim e é composta por *ad+computare*, que significa “contar para; prestar contas; dar satisfação a; corresponder à expectativa

1 O significado desses termos neste artigo segue as definições propostas em Rocha e Quintiere (2013). A **economicidade** ocupa-se da obtenção e/ou alocação de recursos necessários, na forma, nas quantidades e nos períodos adequados e ao menor custo. A **eficiência** refere-se à relação custo-benefício da atuação; obtenção de níveis máximos de produção com níveis mínimos de recursos. A **eficácia** refere-se à consecução dos objetivos e das metas programadas, independentemente dos efeitos produzidos. A **efetividade**, por fim, refere-se aos efeitos e impactos produzidos; busca, fundamentalmente, os reais benefícios que as ações trarão para a sociedade.

de.” (HEIDEMANN; SALM, 2009, p. 303).

No Brasil, a expressão “prestação de contas” se tornou a forma de verbalizar a *accountability*, embora ela não expresse o amplo sentido do termo original. Rocha (2007, p. 03) entende que a *accountability* se traduz na “responsabilização permanente dos gestores públicos em termos da avaliação da conformidade/ legalidade, mas também da economia, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade.”

No mesmo sentido, Raupp e Pinho (2014) afirmam que a prestação de contas se refere a uma parte do conceito de *accountability*, e o seu real significado é bem mais amplo, pois abarca a responsabilidade (objetiva e subjetiva), o controle, a transparência, a obrigação de prestar contas, e as justificativas para os atos que não foram devidamente empreendidos.

Nessa acepção, a *accountability* é um processo que exige a participação da sociedade e, para isso, é imprescindível que informações pertinentes e adequadas estejam à disposição dos cidadãos (ARATO, 2002; CENEVIVA; FA-RAH, 2006). A produção e a divulgação de informações públicas de qualidade são essenciais para efetividade dos mecanismos de *accountability* e para desconcentração de poder (ABRUCIO; LOUREIRO, 2004; ANGÉLICO, 2012). E este é, exatamente, o fundamento que justifica a concepção do modelo de análise ora proposto.

A função de controle demanda coletar, analisar, interpretar e divulgar informações relacionadas às atividades públicas. Isso requer organização, estrutura, capacidade técnica, pessoal especializado e competência legal, condições difíceis de serem alcançadas pela sociedade, mas que estão presentes nos sistemas de controle institucional do próprio Estado. Neste sentido, os TCs empregam todos esses recursos e esforços para fiscalizar as atividades da administração pública, produzindo relatórios e pareceres. E esse trabalho representa a própria essência da *accountability*, na medida em que reduz a assimetria de informações entre governo e sociedade (ROCHA, 2013; BRITTO, 2014).

Portanto, é imprescindível que os órgãos de controle produzam informações públicas de qualidade, uma vez que são fundamentais para o bom funcionamento do controle social, para os processos de *accountability*, para o aperfeiçoamento dos processos de gestão pública e, ainda, para a desconcentração de poder (ABRUCIO; LOUREIRO, 2004; ANGÉLICO, 2012), pois, como afirma O’Donnell (2004), uma sociedade alerta e com meios de comunicação atuantes e livres proporciona informação crucial, apoio e incentivo aos órgãos de controle para poderem agir contra transgressores poderosos e corruptos, além do que a própria percepção da disposição de agir desses órgãos estimula e encoraja o cidadão a também exercer a *accountability* (O’DONNELL, 2004, p. 24-25).

A produção de informações públicas de qualidade, por sua vez, está relacionada à qualidade dos trabalhos de auditoria. Para tanto, é necessário observar os princípios, os procedimentos e as metodologias específicos, com a finalidade de atingir níveis crescentes de objetividade, confiabilidade, consistência e utilidade ao elaborar relatórios e documentos (BRASIL, 2010).

Neste ponto, já é possível depreender que os TCs têm relevante papel não só como promotores da *accountability*, mas, também, no aperfeiçoamento dos processos de gestão pública. No entanto, para que tais papéis se concretizem, é fundamental que as informações prestadas nos relatórios e pareceres dos tribunais de contas sejam de qualidade e tenham utilidade para quem as recebe. Portanto, devem ser as completas e mais precisas possíveis, uma vez que, para fins de controle social, podem e devem ser utilizadas pela sociedade e pelos cidadãos (ROCHA, 2013), e, para fins de aperfeiçoamento da gestão, terão que ser implementadas pelos administradores públicos e, principalmente, gerarem os resultados esperados.

2.2 AS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS AUDITORIAS OPERACIONAIS

Ao tratar sobre auditoria operacional, torna-se necessário tecer alguns esclarecimen-

tos no tocante à terminologia utilizada. As auditorias com foco no desempenho, dependendo do país, região ou instituição que dela se utilize, possuem terminologia bem diversificada, sendo denominadas, por exemplo, de auditoria operacional, auditoria de desempenho (performance audit), auditoria administrativa, auditoria de gestão, auditoria de valor pelo dinheiro (value for money audit), auditoria de rendimento e auditoria de resultados (FREITAS, 2005).

Rocha (2013), com base nos trabalhos de Bobbio (2007), Humphrey, (1991), Dahl (1997), Denhardt e Denhardt (2007), Kaldor (2003), Kenney (2005), Koppell (2005), Mainwaring e Welna (2005), Meirelles (2007), O'Donnell (1998) e SCHEDLER (1999), além dos de Arantes, Abrucio e Teixeira (2005), Barros (2000), Prado e Pó (2007) e Santos e Cardoso (2002), entre outros, propôs, inicialmente, uma discussão conceitual a respeito da distinção entre forma e conteúdo no processo de *accountability* dos TCs, enquadrando-a nos estritos limites legais de atuação desses órgãos, mas expandindo-a, também, aos extremos desses limites, não só para aproveitar ao máximo a potencialidade que tais órgãos e suas atividades podem oferecer, mas, e principalmente, porque essa é a obrigação de agir dos órgãos do Estado.

Estabelecida a distinção, Rocha (2013) desenvolve as duas dimensões que vão dar vida ao seu modelo de análise: a formal e a substantiva, bem assim os seus componentes e indicadores. Esta categorização, afirma o autor, permite uma análise mais objetiva dos relatórios e pareceres produzidos pelos TCs e, além disso, proporciona que se alcance o essencial sem descuidar do formal.

Por meio da análise desse modelo, é possível concluir que o simples cumprimento da legislação e da respectiva prestação de contas pelos gestores e servidores públicos não é suficiente para configurar uma boa administração, sendo necessário levar em consideração as consequências dos atos por eles praticados no exercício de suas funções. Em outras palavras, devem ser analisados, para além das práticas formais, o desempenho de programas e de seus

gestores, o interesse público, a qualidade dos gastos e dos serviços etc. (ROCHA, 2013). É aí que entram as AOps, as quais, em face da sua relevância para o desenvolvimento dessas análises no que diz respeito à avaliação da qualidade na prestação de serviços, do grau de adequação dos resultados dos programas às necessidades da sociedade (geração de valor público), da equidade na distribuição de bens e serviços etc. podem ser vistas como importante (e, talvez, a mais importante) ferramenta voltada a subsidiar a *accountability* (BRITTO, 2014).

Assim, a condição necessária, mesmo que não suficiente, para que a *accountability* aconteça é a existência e a disponibilidade de informações sobre a atuação governamental para que todos, legisladores, governo, sociedade, cidadãos e os próprios gestores públicos, possam saber se: (1) os recursos governamentais são legal e regularmente utilizados; (2) as ações empreendidas pelo governo atingem os objetivos e resultados desejados; e (3) a prestação dos serviços públicos segue os princípios da economia, da eficiência, da eficácia e da efetividade (ROCHA, 2007, p. 3).

É, portanto, consenso que a existência de informações pertinentes e confiáveis sobre o desempenho dos governantes é fundamental para a *accountability*, pois, além de viabilizar o controle no âmbito do próprio Estado, permite ao cidadão formar um quadro referencial que o ajuda a consolidar as suas opiniões e a tomar suas decisões políticas (ABRÚCIO; LOUREIRO, 2004).

Nesse contexto a AOp, com seus métodos e técnicas, tem-se mostrado uma poderosa ferramenta de controle, dado que “uma noção central no trabalho de fiscalização da gestão pública é que os diferentes tipos de auditoria governamental devem contribuir para a *accountability*.” (ALMEIDA, 2012, p. 43).

Também O'Donnell (2004) assinala que as entidades de *accountability* horizontal como os TCs, por exemplo, podem descobrir informações importantes nos âmbitos mais recônditos das agências que supervisionam e que podem ser utilizadas pelos cidadãos nos processos de *accountability* vertical. E poucas dessas informações

viriam a público se não fosse pelo trabalho dessas entidades. Como efeito, são criados vínculos que, ao menos potencialmente, fortalecem a *accountability* vertical e fomentam “a ‘disponibilidad de fuentes de información alternativas’ que Robert Dahl correctamente enumera como una de las características centrales de una democracia política, o poliarquia.” (O’DONNELL, 2004, p. 27).

A INTOSAI (2005) define AOp como o exame independente da eficiência e da eficácia das operações dos programas e dos organismos da Administração Pública, concedendo a devida importância à economia, com o objetivo de contribuir com a realização de melhorias.

Diferentemente da auditoria de conformidade, que se atém à verificação do cumprimento das normas legais e dos normativos financeiros, a auditoria operacional ultrapassa esses limites para incluir outras questões nas atividades operacionais e dos processos administrativos de uma organização (ARAÚJO,

2008). Em outras palavras, é “uma avaliação ampla e objetiva da conformidade, da economicidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade da ação governamental.” (ROCHA; QUINTIERE, 2013, p. 71).

Uma auditoria que se empenhe, exclusivamente, em anotar os descumprimentos de leis e regulamentos, sem atenção aos resultados efetivamente apresentados ao cidadão, passou a ser percebida como atrasada no tempo e não confiável (DÍEZ; MEROÑO, 2007; SANTOS, 2007).

Albuquerque (2006) estudou as dificuldades enfrentadas pelas auditorias operacionais no TCU, demonstrando que elas não estão concretizando resultados relevantes a respeito das dimensões de eficácia e efetividade, embora sejam planejadas para tais pretensões.

Nessa toada, a tabela 1 apresenta um sumário de estudos sobre o tema, sob diferentes perspectivas.

Tabela 1 - Sumário de estudos nacionais sobre Auditoria Operacional

Autoria	Objetivo geral	Principais resultados
Albuquerque (2006)	Analisar se as auditorias operacionais do TCU vêm cumprindo o seu duplo papel de contribuir para a melhoria do desempenho da ação de governo e de garantir informações acerca do desempenho dos programas	Os resultados revelaram que ainda não foram introduzidos na Administração Pública federal brasileira os meios e as ferramentas necessários para a viabilidade do modelo de gerenciamento com base em desempenho
Oliveira (2008)	Investigar o estágio em que se encontra a auditoria operacional no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE/RJ), quais as modalidades já foram realizadas, os benefícios gerados para a melhoria da gestão do gasto público.	Constatou-se que, apesar da cultura de auditoria operacional ainda estar em estágio embrionário, as mais recentes ações administrativas, à época, abriram excelentes perspectivas para superar o desafio de sua consolidação no TCE/RJ.
Hedler e Torres (2009)	Propor um modelo de meta avaliação e aplicá-lo à Anop do TCU, avaliando seus critérios, padrões, validade e confiabilidade dos procedimentos e resultados das Anop.	Os resultados demonstram forças das Anop, como avaliação do contexto e checagem de características dos programas e fraquezas relacionadas, principalmente, à aplicação dos métodos e técnicas da auditoria.
Graciliano <i>et al.</i> (2010)	Evidenciar como as Anop do TCU têm contribuído no processo de accountability das entidades auditadas, utilizando o levantamento de sugestões e críticas do TCU nas Anop.	Os resultados indicam que o controle externo da administração pública pode ultrapassar os meandros da conformidade de procedimentos, contribuindo para a melhoria de desempenho nos órgãos auditados.
Ribeiro Filho <i>et al.</i> (2010)	Verificar a possibilidade de identificar fragilidades que comprometam a eficácia das recomendações emitidas pelas Anop realizadas pelo Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE/PE).	Concluiu-se, com base na inteligência competitiva, que há fragilidades que podem comprometer a eficácia da implementação das recomendações emitidas pela Anop.

França (2012)	Verificar como os Tribunais de Contas brasileiros estão lidando com a tarefa de fiscalizar as questões relativas à Anop.	Constatou-se que, da forma com que as Anop estão sendo realizadas no Brasil, ainda há defasagem para que se possa afirmar que os tribunais estão lidando com a tarefa de fiscalizar, expedidas pelos tribunais
Barros <i>et al.</i> (2015)	Analisar as avaliações de programas realizadas pelo TCU, única Entidade de Fiscalização Superior (EFS) no Brasil, no período de 2000-2012.	Concluiu-se que as avaliações de programas realizadas pelo TCU se converteram em subsídios para o aperfeiçoamento dos rumos da gestão pública.
Melo e Paiva (2017)	Analisar a percepção dos auditores do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) sobre o grau de importância e a possibilidade de materialização dos benefícios potenciais da ANOP em prol da administração pública.	Os resultados revelaram que, na percepção dos auditores do TCE/PB, dos 15 principais benefícios potenciais apontados pela doutrina, permitindo a conclusão de que os benefícios da ANOP promovem a melhoria da Administração pública.
Melo (2019)	Analisar se os TCE/SC estão dando cumprimento ao seu propósito institucional e à sua responsabilidade junto à sociedade por meio das AOP's	Destacar que a efetividade do Tribunal de Contas depende, basicamente, de três fatores: qualidade das suas atividades fins, capacidade de fazer cumprir as deliberações do Tribunal de Contas, empenho dos gestores para cumprir as deliberações do Tribunal.
Gomes e Vasconcelos (2020)	Analisar a abordagem das auditorias operacionais realizadas pelo TCE/CE quanto aos métodos e às técnicas adotados e à utilização dos princípios eficiência, economicidade, eficácia e efetividade.	A pesquisa propiciou a identificação do direcionamento adotado pelo TCE/CE na execução das Anop, que é a primazia pelo princípio da eficiência concernente ao exame do funcionamento dos sistemas de gestão na administração pública cearense.

Fonte: adaptado pelos autores.

Graciliano *et al.* (2010) fizeram um levantamento das auditorias operacionais realizadas em uma empresa pública de processamento de dados, no período de 2001 e 2003, e concluíram, em sua pesquisa, que as auditorias operacionais podem contribuir no processo de *accountability*, quando as recomendações dos auditores são bem absorvidas, ultrapassando os aspectos de conformidade.

Pacheco (2010) esclarece que existe uma alteração sobre o que será controlado, pois o controle não será mais exercido de maneira exclusiva sobre os processos, e, sim, sobre os resultados da gestão, sendo a legalidade dos atos administrativos condição necessária, mas não suficiente para a *accountability*.

Silva (2012), analisando o conteúdo dos relatórios de auditoria do TCE/SC, no período de 2007 a 2011, apontou que o aspecto da legalidade é predominante na fiscalização das

entidades estatais, quando que, para o interesse público, o melhor seria uma auditoria voltada para a efetividade e legitimidade das ações governamentais.

Outra não foi, aliás, a conclusão do autor do estudo no qual se baseou esta pesquisa, ao afirmar que TCs brasileiros pouco fazem no sentido da promoção e do incremento da *accountability*, “já que as informações produzidas por esses órgãos não atendem aos anseios e às necessidades da sociedade, restringindo-se à verificação da conformidade da ação dos agentes públicos, sem expandir seus horizontes para além dessa visão limitada.” (ROCHA, 2013, p. 906).

Quanto à percepção dos auditores, pesquisa realizada por Antonino *et al.* (2013), mediante a aplicação de questionário junto Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB), obtiveram como resposta que o trabalho dos auditores tem contribuído para a transparência

da gestão pública, com limitações relacionadas à tempestividade e à compreensão das informações divulgadas. Em relação à satisfação da sociedade, segundo a percepção dos auditores, as informações publicadas deixam a sociedade pouco satisfeita.

Da leitura das pesquisas a respeito das AOps, percebe-se que os TCs têm papel importante como promotores da *accountability* e possuem, nesse tipo de auditoria, uma das suas principais ferramentas para alcançar esse objetivo, ainda que não o exerçam em sua plenitude.

Por outro lado, as AOps representam, de fato, um avanço na direção da dimensão substantiva da *accountability*, uma vez que examinam aspectos da atividade de um órgão e/ou entidade que vão muito além das adequações das demonstrações financeiras e legais, dado que seu objetivo está vinculado à apreciação dos benefícios por eles produzidos (VILLAS, 1990).

Nesse contexto, assume especial importância determinar a qualidade e a utilidade das AOPs, ou seja, para além da sua execução, mensurar se elas são eficazes, isto é, estão atingindo seus objetivos e, principalmente, ajudando o os TCs a cumprir seu propósito institucional (efetividade), produzindo resultados e informações relevantes para a sociedade. Para tanto, no próximo tópico, tratar-se-á da qualidade das auditorias, primeiro dos dois elementos essenciais para a formação do modelo proposto neste trabalho.

2.3 QUALIDADE DA AUDITORIA

No que se refere à qualidade da auditoria, Mainardes, Lourenço e Tontini (2010) afirmam que a qualidade é fundamental no desempenho das organizações. Os estudos iniciais acerca da qualidade das auditorias partiram de DeAngelo (1981), que defendia que a qualidade da auditoria estava relacionada à percepção do mercado quanto à competência técnica (capacidade de detectar distorções materiais) do auditor.

Muitos autores debateram sobre a qualidade das auditorias, como o de Palmrose (1988), Teoh e Wong (1993), Hogan (1997) e Becker *et al.* (1998). Outros autores concentraram seus

estudos no sentido de mensurar a qualidade dos serviços de auditoria, como os de Geiger e Raghunandan (2002), Dang (2004), Ghosh e Moon (2005) e Behn, Choi e Kang (2008).

Knechel *et al.* (2013), por outro lado, afirmam que a qualidade de uma auditoria não pode ser mensurada de maneira direta, podendo somente ser percebida. Os autores tentam mensurar a qualidade da auditoria por meio de atributos como: (i) incentivo, que significa que a auditoria é motivada pela resposta ao risco; (ii) singularidade, segundo esse atributo, a empresa cliente, a empresa de auditoria e o contrato de serviço são diferentes uns dos outros; (iii) processos, que representam que a auditoria é uma atividade sistemática e (IV) julgamento profissional, que se relaciona ao uso adequado das habilidades do auditor e de seu conhecimento profissional.

Também para Dan (2015), o conceito sobre qualidade de auditoria não foi alcançado porque não há consenso entre os teóricos a respeito do que é qualidade de auditoria. Ainda assim, o autor utiliza doze variáveis para mensurar a qualidade dos serviços de auditoria: (1) tamanho da empresa de auditoria; (2) tempo de auditoria; (3) especialização do auditor; (4) atualização; (5) litígio ou revisão da regulamentação das empresas de auditoria; (6) *accruals* discricionários; (7) referência salarial; (8) conservadorismo contábil; (9) continuidade das atividades e do relatório; (10) a precisão das previsões dos analistas; (11) custo do capital próprio; e (12) os honorários de auditoria anormais.

Laitinen e Laitinen (2015) afirmam que o estudo sobre a qualidade da auditoria tem despertado a atenção dos teóricos há muito tempo, pois existe pouco consenso sobre como definir e formular a qualidade da auditoria, não havendo uma definição consistente e operacionalização entre os estudos. As pesquisas estão direcionando à conclusão de que existem diferentes medidas de qualidade de auditoria para diferentes fins (LAITINEN; LAITINEN, 2015).

De todo o modo, a maioria dos estudos como os acima citados referem-se à qualidade das auditorias em sociedades anônimas. Portanto, considerando o objeto deste estudo, faz-se necessário pesquisar a respeito da qualidade das

auditorias do setor público (SANTOS, 2018).

Assim como no setor privado, também, no setor público, não existe consenso sobre o que é qualidade de auditoria e o que se pode fazer (e, de fato, é feito pelos órgãos de controle no mundo inteiro) é inferir a qualidade da auditoria pelo controle da sua qualidade. Nesse sentido, a qualidade das auditorias governamentais é formada pelo conjunto de políticas e procedimentos de controle de qualidade que visam propiciar segurança de que os trabalhos atinjam seus objetivos com excelência técnica e satisfaçam às normas e aos padrões profissionais estipulados (INTOSAI, 2004).

Segundo o TCU (BRASIL, 2010), o controle de qualidade pode ser concomitante ou *a posteriori*: o controle de qualidade concomitante é aquele que se integra às atividades realizadas durante o ciclo de auditoria e envolve a orientação da equipe, que deve ser realizada pelo supervisor de auditoria, o método de trabalho adotado, a análise das evidências, o acompanhamento do cronograma, as revisões constantes dos papéis de trabalho, as consultas à opinião de especialistas e os painéis de referência. O controle de qualidade *a posteriori* pode ser efetuado após a conclusão da auditoria, por meio de revisões internas ou externas dos papéis de trabalho do auditor e dos relatórios elaborados (FLEISCHMANN, 2019).

A qualidade no desenvolvimento dos trabalhos de auditoria é alcançada ao se observarem os princípios, os procedimentos e as metodologias específicas, com a finalidade de atingir níveis crescentes de objetividade, confiabilidade, consistência e utilidade ao elaborar relatórios e documentos (BRASIL, 2010), ou, como afirmam Francis (2011) e Knechel *et al.* (2013), uma auditoria de boa qualidade é aquela em que há a execução de um processo de auditoria bem concebido, por auditores devidamente motivados e treinados.

Em consonância com o entendimento do TCU, para a INTOSAI (2013), as ferramentas que garantem a qualidade são o cronograma, a matriz de planejamento, a matriz de achados e os painéis de referência.

O cronograma é a peça inicial do planejamento; permite não só uma melhor organização e distribuição das tarefas da auditoria entre os membros da equipe, mas também estabelecer prazos tarefas e responsabilidades.

A matriz de planejamento é o principal instrumento de apoio para elaborar o projeto de auditoria. É nela que são registrados os objetivos e as questões de auditoria que serão investigadas. Sua relevância está em ajudar a identificar as falhas das atividades de planejamento.

A validação da matriz de planejamento acontece em duas etapas: a primeira é a revisão do supervisor de auditoria e a submissão a um painel de referência com a finalidade de reunir críticas e sugestões para aprimorar o trabalho. A segunda é a apresentação da matriz de planejamento aos gestores da entidade a ser auditada, cuja finalidade é apresentar o resultado do planejamento visando ao seu comprometimento com os objetivos e a condução do trabalho de auditoria (BRASIL, 2010).

A matriz de achados é um documento que serve para subsidiar e direcionar a elaboração do relatório de auditoria, pois permite agrupar, de forma estruturada, os elementos principais que farão parte do capítulo central do relatório (BRASIL, 2010). Possibilita, portanto, sistematizar e analisar os resultados da auditoria, oferecendo uma visão estruturada das evidências, das causas e dos efeitos dos achados de auditoria.

A validação da matriz de achados é feita pelo segundo painel de referência. Nesse momento, será verificada a coerência da matriz, e os participantes serão convidados a discutir com a equipe de auditores a respeito da suficiência das evidências coletadas, adequação das análises realizadas e a pertinência das propostas (BRASIL, 2010).

Os painéis de referência, por fim, têm a finalidade de reunir especialistas no tema para discutir a lógica da auditoria, o rigor da metodologia adotada, permitindo detectar possíveis falhas no planejamento ou desenvolvimento do trabalho. Uma das funções do painel de referência é fortalecer o controle social, dado que ele pode ser constituído com a participação de

especialistas de universidades, centros de pesquisa, consultorias, representantes do controle interno, auditores com experiência no tema etc.

Assim, o primeiro elemento que compõe o modelo, a qualidade da auditoria, pode ser mensurada por meio do que se denominou de “dimensão operacional”, ou seja, do emprego apropriado das ferramentas de controle de qualidade das auditorias operacionais, pois assim é possível obter-se níveis adequados de objetividade, confiabilidade e consistência das informações produzidas, que se não são a garantia absoluta de sucesso, propiciam excelência na sua realização.

No entanto, o segundo elemento essencial do modelo, a utilidade da auditoria, também precisa ser dimensionado e mensurado, o que será tratado a seguir.

2.4 UTILIDADE DA AUDITORIA

No que diz respeito à utilidade da auditoria, Salvá *et al.* (2013) a justifica com base em três teorias: (i) na teoria da agência, a qual consubstanciando a gestão das empresas em uma relação de agência (principal-agente), considera que é o próprio agente, mais do que o principal, que possui interesse em atenuar os custos de potenciais conflitos por meio da contratação da auditoria; (ii) no raciocínio econômico da análise custo benefício, isto é, quando todos os envolvidos possuem interesse em dar credibilidade à gestão e às informações geradas pela administração, torna-se mais econômico contratar uma auditoria em vez de cada uma das partes interessadas examinar por si próprios tais informações; e (iii) no interesse público da função, ou seja, a simples presença do auditor ou a consciência da existência dos órgãos de controle tem o efeito de reprimir práticas irregulares ou indesejáveis na gestão e na elaboração de informações.

Para Costa, Pereira e Blanco (2006), a última teoria é, especialmente, aplicável ao setor público, embora destaquem que a auditoria, por si só, não é capaz de solucionar todas as expectativas relacionadas à credibilidade

das informações e sobre a legalidade, a eficiência e a eficácia no desempenho dos administradores.

Em geral, a auditoria, como instrumento por excelência do controle, tem dupla finalidade a ela atribuída pela própria definição jurídica do controle: “a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outra.” (MEIRELLES, 2007, p. 25). Ratificando tal posição, a definição de AOp do TCU, já assinalada anteriormente, que ressalta “a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública.” (BRASIL, 2010, p. 7).

Não por acaso, portanto, que a literatura associa a AOp a três conceitos que definem os seus resultados: efeito, causa e impacto. Os efeitos são os resultados diretos e observáveis, produzidos por determinada ação de governo; as causas são as razões que determinam a não consecução dos efeitos ou do desempenho esperados; e os impactos são os resultados indiretos (positivos e/ou negativos) observáveis ao longo do tempo (ROCHA; QUINTIERE, 2013, p. 79).

A razão para que uma AOp assim se estruture é simples. Se a sua finalidade é promover o aperfeiçoamento da gestão pública, então ela deve ser capaz, não só de descobrir problemas e/ou erros na execução das atividades de governo que estejam dificultando ou impedindo a consecução dos resultados propostos, mas de detalhar as causas desses problemas e erros de forma a que se possa corrigi-los e promover o aperfeiçoamento da gestão pública. Ou como ressalta o próprio TCU, a AOp “deve resultar em achados e conclusões que atendam às necessidades de informação dos interessados.” (BRASIL, 2010, p. 31).

Também Almeida (2012) destaca a contribuição que a AOp oferece no sentido da orientação e correção da ação pública, “ao dotar o Poder Legislativo da capacidade de contribuir mais decisivamente para a gestão pública e de, efetivamente, exercer controle sobre os resultados oferecidos ao cidadão pelo Poder Executivo, por meio de suas po-

líticas públicas.” (ALMEIDA, 2012, p. 53). No entanto, de nada adiantará uma AOp, por melhor que tenha sido realizada e por melhores resultados que apresente, se as informações por ela produzidas não forem levadas em consideração e se providências não forem tomadas para corrigir os erros e os problemas de gestão relatados.

Daí uma questão fundamental se apresenta: como fazer que uma auditoria que tenha atingido plenamente os resultados dela esperados (tenha sido eficaz) produza resultados relevantes para a sociedade (seja efetiva)? A resposta é simples, ainda que a sua implementação possa ser complexa e difícil. No caso, compete ao TC dar cumprimento ao princípio do “poder-dever”, isto é, à obrigação de utilizar o poder do qual está investido para atingir as finalidades públicas que lhes são atribuídas (MENÉNDEZ; RUANO, 2013) e, usando de suas prerrogativas legais (*enforcement*), (1) determinar as providências necessárias para a correção dos problemas encontrados quando da realização da auditoria; e (2) acompanhar os resultados obtidos na solução dos referidos problemas.

Assim, quanto ao segundo elemento essencial do modelo, a utilidade da auditoria, é necessário observar que ela se divide em duas vertentes principais: (i) o empenho do tribunal em fazer cumprir as determinações e recomendações advindas da auditoria; e (ii) as mudanças efetivas que a implementação das decisões e recomendações da auditoria proporcionou à gestão e, conseqüentemente, à sociedade.

Portanto, a utilidade da auditoria para a sociedade (efetividade) se manifesta, efetivamente, pelas mudanças (positivas) que a implementação das decisões e recomendações do TC produz.

A verificação e avaliação dessas mudanças podem (e deve) ser acompanhadas por meio de monitoramentos, que são verificações do cumprimento das deliberações do TC e dos resultados delas advindos. O objetivo do monitoramento é analisar as providências adotadas e mensurar seus efeitos (BRASIL, 2010).

Desse modo, a utilidade das auditorias pode ser mensurada diante da comparação da realidade do auditado antes e após a auditoria, mediante o monitoramento do desempenho da gestão do auditado.

Segundo o TCU (BRASIL, 2010, p. 53), “Por meio dos monitoramentos, é possível avaliar a qualidade das auditorias e identificar oportunidades de aperfeiçoamento, de aprendizado e de quantificação de benefícios”, ou seja, sua utilidade para a sociedade. No entanto, tal avaliação só é possível após a implementação das alterações decorrentes das deliberações do tribunal; sem elas, não haverá nada a mensurar. Portanto, torna-se importante, também, acompanhar (e mensurar) o desempenho do tribunal (e o seu “empenho” em fazer cumprir as suas deliberações).

Assim, é possível concluir que a utilidade das auditorias pode ser medida por sua “dimensão social”, configurada pela comparação da realidade do auditado antes e após a auditoria. Mas, como assinalado, essa comparação só é possível se houver, em primeiro lugar, a determinação do cumprimento das recomendações da auditoria; em segundo, o efetivo esforço do tribunal em fazer cumprir suas decisões (inclusive, com a imputação de sanções por não cumprimento); e, em terceiro, verificando a adoção das providências determinadas e os resultados delas decorrentes.

3 METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida foi subdividida e relacionada de acordo com os objetivos do trabalho. O planejamento da pesquisa iniciou com uma revisão da literatura pertinente, visando conhecer os detalhes que envolvem o sistema de auditorias desenvolvidas nos tribunais de contas e os manuais e as normas que regem os procedimentos da auditoria.

Segundo Castro (2006), a pesquisa é, efetivamente, científica, quando: (i) estiver relacionada a uma questão que atinja uma parcela considerável da sociedade ou relaciona-se a uma questão teórica digna de atenção (im-

portância); (ii) quando possui a possibilidade de surpreender, de buscar novos elementos, de oportunizar novos conhecimentos referentes aos fenômenos observados (originalidade); e (iii) quando é suscetível de observação no que se refere ao aparato teórico e técnico, ao prazo e à competência dos pesquisadores (viabilidade).

Para Martins e Theóphilo (2009), originalidade não se refere às descobertas e às invenções como as próprias das ciências naturais, mas, sim, a de mostrar uma nova direção, uma perspectiva diferenciada, que possa despertar o interesse de outros pesquisadores da área.

Posto isso, sendo o tema uma questão teórica que merece atenção e, ainda, de interesse mundial, o presente estudo alcança a importância necessária das pesquisas científicas. O segundo atributo necessário será atingido pela aplicação da metodologia adequada, respondendo à pergunta de pesquisa, apresentando, assim, a imprescindível viabilidade dos trabalhos científicos.

O presente estudo terá uma abordagem qualitativa. O enfoque qualitativo terá a finalidade de compreender o processo de auditoria operacional com matéria ambiental do TCE/SC. Flick (2004) salienta a importância da utilização da abordagem qualitativa, pois não considera um assunto de pesquisa isoladamente. Segundo o autor, está incorporada a um processo de pesquisa, sendo mais bem compreendida e descrita em uma perspectiva de processo. Para Godoi e Balsini (2006), o objetivo da pesquisa qualitativa vai além de apenas avaliar os resultados, pois, principalmente, avalia o processo, com vistas a compreender o fenômeno, adiante da simples observação, ingressando em sua estrutura mais íntima.

Quanto ao objetivo, a pesquisa será exploratória e descritiva e buscará explorar as informações contidas nos relatórios de auditorias, nos papéis de trabalho do auditor e nas entrevistas aos membros da equipe de auditoria, visando compreender os conceitos, as metodologias e as técnicas utilizadas nas auditorias operacionais com matéria ambiental realizadas pelo TCE/SC. Segundo Gil (2000, p. 42), a pesquisa ex-

ploratória tem a função de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.” O autor também afirma que as pesquisas exploratórias são construídas por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas.

O Roteiro de Qualidade das Auditorias Operacionais do TCU e o Manual de Auditoria Operacional do TCU combinado com as Orientações para Auditorias Operacionais com Perspectiva Ambiental da INTOSAI são empregados como referências para avaliação, a qual dispõe de uma métrica para avaliar as auditorias desenvolvidas, no quesito qualidade do serviço prestado, citadas abaixo.

Estão disponíveis para consulta na página eletrônica do TCE/SC, entre os anos de 2004 e 2014 (posição em setembro de 2015), oito auditorias com matéria ambiental: Sistema de Tratamento de Esgoto Insular de Florianópolis (2004); Sistema de Tratamento de Esgotos de Balneário Camboriú (2010); Sistema de Tratamento de Resíduos Sólidos de Itajaí e Programa “Lixo Reciclado Tarifa Zero” (2007); Sistema de Tratamento de Esgotos da Lagoa da Conceição (2006); Serviço de Abastecimento de Água de Florianópolis (2009); Sistema de Esgotamento e Tratamento Sanitário (ETE) Jarivatuba de Joinville (2013); Fiscalização ambiental – FATMA (2007); e Licenciamento ambiental – FATMA (2011). Entre essas AOPs, será realizado um censo, no qual serão estudadas todas aquelas relacionadas ao saneamento e, entre estas, as auditorias referentes a estações de tratamento de esgoto, por apresentarem a homogeneidade necessária, que, segundo Bardin (2011), para que seja possível realizar comparações individuais e globais, ao final do trabalho. As etapas da pesquisa, período de ocorrência e uma síntese das atividades realizadas estão apresentadas na tabela 2:

Tabela 2 - Roteiro metodológico

Classificação da Pesquisa	Etapa do Trabalho	Período de Realização	Sub-Etapas/Atividades
Geração e refinamento das ideias de pesquisa	Fundamentação Teórica	Jul 2015	Revisão de literatura sobre o tema pesquisado
		Ago 2015	Definição do problema de pesquisa
Desenvolvimento e aplicação do modelo	Elaboração	Set 2015	Construção da pergunta de pesquisa e definição dos objetivos
		Out 2015	Elaboração do instrumento de coleta de dados
		Out 2015	Pré-teste
		Nov 2015	Banca de qualificação
Estudo de caso	Coleta de dados	Nov 2015 a fev 2016	Aplicação do <i>check list</i> e entrevista semiestruturada
	Análise dos dados	Mar 2016	Análise, elaboração de discussão dos resultados
Conclusão da pesquisa	Redação da dissertação	Jun 2016	Apresentação/defesa

Fonte: efetuado pelos autores.

É importante destacar que, no contexto das auditorias operacionais, existem muitos processos que precisam ser gerenciados e aplicados para que o trabalho dos auditores alcance as suas metas de maneira eficaz e com a qualidade desejada.

Nesse sentido, Ghosh e Moon (2005) apontam que os auditores podem ser avaliados de acordo com a qualidade técnica e funcional. A

qualidade técnica está relacionada aos resultados da auditoria, enquanto a qualidade funcional se refere ao processo de realização de uma auditoria e da comunicação de seus resultados.

Para o desenvolvimento do modelo de análise, foram formuladas duas dimensões: a dimensão operacional e a dimensão social. A síntese do modelo de análise é apresentada na tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Modelo de análise da qualidade e utilidade das AOps

Dimensões	Indicadores	Métricas	Unidades de medida	Verificação
Operacional	Qualidade do processo de auditoria	Verificar o uso adequado das ferramentas de controle de qualidade nas fases da auditoria.	Uso dos instrumentos: - adequados; e - permanentemente.	Facilmente verificável, uma vez que as ferramentas de controle de qualidade, quando existentes, devem estar anexadas ao processo de auditoria.

Social	Cumprimento das deliberações do tribunal.	Verificar as determinações e as recomendações da auditoria que foram implementadas pelo auditado e/ou imputação de sanções por não cumprimento.	Percentual de: - implementação de providências vs. - <i>não</i> implementação.	Verificável mediante do resultado dos monitoramentos, instrumento que possibilita aos gestores e às partes interessadas acompanhar o desempenho dos auditados (BRASIL, 2010).
	Resultados advindos da implementação das determinações e recomendações da auditoria	Verificar os resultados obtidos na solução dos problemas encontrados quando da realização da auditoria e advindos da implementação de suas determinações e recomendações.	Percentual de: - consecução dos resultados esperados vs. - <i>não consecução</i> .	Da mesma forma que no item anterior, pode ser verificado mediante análise do resultado dos monitoramentos

Fonte: adaptado de Aikins (2012).

A dimensão operacional relaciona-se à qualidade do processo de auditoria e pode ser verificada mediante o uso das ferramentas de controle de qualidade: (i) matriz de planejamento - registra os objetivos, as questões de auditoria que serão investigadas, ajudando a identificar as falhas das atividades de planejamento; (ii) matriz de achados - possibilita sistematizar e analisar os resultados da auditoria, oferecendo uma visão estruturada das evidências, das causas e dos efeitos dos achados de auditoria; e (iii) painéis de referência - permitem a revisão da matriz de planejamento e da matriz de achados e, ainda, a lógica da auditoria e o rigor da metodologia adotada, bem como possíveis falhas no desenvolvimento do trabalho (INTOSAI, 2013).

Assim, o uso permanente e adequado desses instrumentos propicia a qualidade desejável na auditoria, pois uma qualidade adequada é aquela em que há a execução de um processo de auditoria bem concebido, por auditores devidamente motivados e treinados (FRANCIS, 2011; KNECHEL *et al.*, 2013).

Para verificar a qualidade do processo de auditoria, a medição é feita sistematicamente, mediante o registro nos processos de auditoria; portanto, é facilmente constatável, uma vez que todos os procedimentos realizados pela equipe de auditores são documentados e anexados ao processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

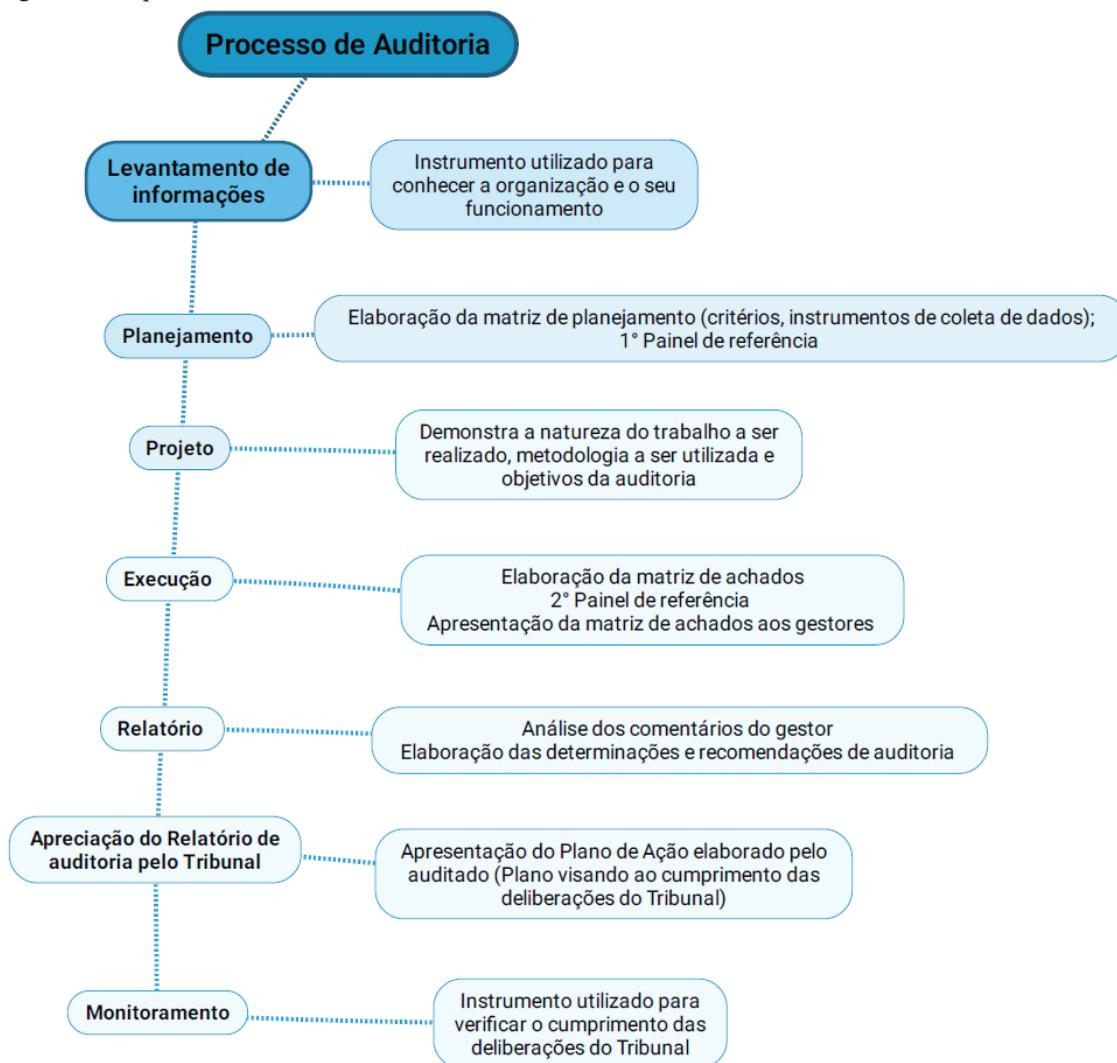
No Tribunal de Contas de Santa Catarina, o exercício da fiscalização terá como diretriz o Plano de Ação do Controle Externo, que consiste de documento que deve conter os seguintes instrumentos: Diretrizes de Atuação de Controle Externo; Plano Anual de atividades do Controle Externo; e Programação de Fiscalização. As Diretrizes de Atuação de Controle Externo indicarão as linhas de ação e os temas relevantes sobre os quais o Tribunal atuará, considerando os objetivos estratégicos do Tribunal e os fatores como risco, valores envolvidos, natureza dos programas, dos projetos, das atividades e das despesas, a relevância do tema para a sociedade e para o controle externo; e oportunidade estratégica de ação fiscalizatória (SANTA CATARINA, 2015).

Materialidade significa que o processo de seleção deve considerar os valores envolvidos na escolha do objeto de auditoria, pois esta deve gerar benefícios significativos (BRASIL, 2010).

O critério Relevância aponta que a seleção de auditorias deve responder a questões de interesse da sociedade, que estão em debate público e que são valorizadas. Situações como presença na mídia, declarações de prioridade nos planos e orçamentos públicos, opiniões de políticos ou de institutos de pesquisa podem aferir a relevância do objeto de auditoria (BRASIL, 2010).

A figura 1 demonstra o fluxograma das principais etapas do processo de auditorias operacionais:

Figura 1 - Etapas de auditoria



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

O passo seguinte à seleção do tema de auditoria é o levantamento de informações, que é o instrumento de fiscalização utilizado para conhecer a organização e o funcionamento, quanto aos aspectos organizacionais, e/ou contábeis, financeiros, orçamentários, operacionais e patrimoniais, com a finalidade de avaliar a viabilidade, o grau de utilidade e o impacto da realização de fiscalizações; identificar pessoas e objetos de fiscalização e; subsidiar a elabo-

ração da programação de fiscalização (SANTA CATARINA, 2015).

O estudo de viabilidade permite obter informações sobre os principais processos operacionais, e a sua conclusão deve ser manifestação valorativa e convincente a respeito da conveniência e oportunidade de se realizar a fiscalização, compreendendo as razões que recomendam a seleção do objeto de fiscalização, o potencial do tema e a geração de resultados

que agreguem valor (BRASIL, 2010).

Após o levantamento de informações, inicia-se a fase de planejamento de auditoria, a qual deve ser realizada de maneira a garantir que uma auditoria de alta qualidade seja administrada de maneira econômica, eficiente, efetiva e com tempestividade (INTOSAI, 2004).

Para o TCU (BRASIL, 2010), o planejamento tem por finalidade delimitar o objetivo e o escopo da auditoria, estabelecer a estratégia metodológica a ser adotada, estimar os recursos, os custos e o prazo para a execução do trabalho.

Depois dessa etapa, é definido o escopo do levantamento, podendo ser auditoria de amplo escopo ou de escopo restrito.

O levantamento de amplo escopo tem como finalidade inteirar-se da organização e do funcionamento das áreas que serão auditadas e, ainda, identificar objetos e instrumentos de fiscalização (BRASIL, 2010). O levantamento de amplo escopo examina as possibilidades de fiscalização partindo de uma análise do geral para o particular em perspectiva plurianual; porém, devido à sua amplitude pode apontar a necessidade de realizar auditorias operacionais ou de conformidade (BRASIL, 2010).

O levantamento de escopo restrito é utilizado quando há a necessidade de aprofundar o levantamento visando estudar a viabilidade de realizar a auditoria, ou seja, determinar se o objeto de auditoria é auditável, sendo este um dos possíveis objetivos do levantamento de informações (BRASIL, 2010).

O planejamento apresenta as seguintes atividades: análise preliminar do objeto de auditoria, definição do objetivo e escopo do trabalho, especificação dos critérios que serão utilizados, elaboração da matriz de planejamento, validação da matriz de planejamento, elaboração dos instrumentos de coleta de dados, teste piloto, confecção do projeto de auditoria (BRASIL, 2010).

A análise preliminar do objeto de auditoria consiste no levantamento de informações importantes a respeito do objeto de auditoria com a finalidade de obter conhecimento suficiente para formular as questões de auditoria. A

equipe de auditoria deve analisar os controles internos, os sistemas de informação e os aspectos legais considerados significativos no contexto do trabalho de fiscalização. O importante na análise preliminar é garantir que os principais aspectos do objeto auditado tenham sido analisados, documentados e compreendidos (BRASIL, 2010).

Na fase preliminar, podem ser utilizadas técnicas cujo objetivo é elaborar um diagnóstico a partir da interpretação sistemática das informações coletadas. As técnicas mais utilizadas pelo TCE/SC são análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco, Análise Stakeholder, Mapa de produtos e Indicadores de Desempenho, Mapa de Processos. O detalhamento dessas práticas será visto adiante.

A partir das informações coletadas na análise preliminar, os auditores deverão estabelecer o objetivo da auditoria por meio da especificação do problema e das questões que serão investigadas. O objetivo deve esclarecer a motivação da escolha do tema e o enfoque dado ao trabalho. A questão de auditoria é o elemento que determinará a direção dos trabalhos, as metodologias e técnicas a serem adotadas e os resultados que se pretende atingir. Quando necessário, a equipe pode elaborar subquestões, estabelecendo, de maneira clara, o foco de sua investigação. As questões devem tratar de apenas um tema e, se for necessário, podem ser formuladas subquestões; entretanto, o excesso destas pode deixar a matriz extensa, repetitiva e cansativa (BRASIL, 2010).

Critérios de auditoria são padrões de desempenho que representam o estado ideal ou desejável daquilo que está sendo examinado, ou seja, “o que deveria ser” e servem para medir a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade do objeto auditado. A diferença entre o critério e a situação existente, chamada de condição, gera os achados de auditoria. Ao definir critérios de auditoria, os auditores devem garantir que eles sejam razoáveis, exequíveis e relevantes para os objetivos do trabalho (INTOSAI, 2004).

O próximo passo é a elaboração da matriz de planejamento, que se constitui de um

quadro com informações resumidas e relevantes do planejamento de auditoria. A matriz de planejamento é o principal instrumento de apoio para elaborar o projeto de auditoria. A validação da matriz de planejamento acontece em duas etapas: a primeira é a revisão do supervisor de auditoria e a submissão a um painel de referência com a finalidade de reunir críticas e sugestões para aprimorar o trabalho. Uma das funções do painel de referência é fortalecer o controle social, e ele pode ser constituído com a participação de especialistas de universidades, centros de pesquisa, consultorias, representantes do controle interno e auditores com experiência no tema. O gestor poderá participar do painel de referência sempre que o supervisor e a equipe de auditoria entenderem que a sua presença não ocasionará prejuízo aos objetivos da fiscalização. A segunda etapa de validação é a apresentação da matriz de planejamento aos gestores da entidade a ser auditada, cuja finalidade é apresentar o resultado do planejamento visando a seu comprometimento com os objetivos e a condução do trabalho de auditoria (BRASIL, 2010).

Elaboração dos instrumentos de coleta de dados: os instrumentos de coleta de dados serão utilizados durante a execução da auditoria, e cada técnica de coleta de dados possui um instrumento próprio. Todos os membros da equipe devem participar da elaboração dos instrumentos de coleta de dados (BRASIL, 2010).

A realização de um teste piloto consiste em conferir as premissas iniciais a respeito do funcionamento do objeto de auditoria e da qualidade e confiabilidade das informações. O teste piloto aumenta as chances de que o trabalho atinja a qualidade desejada e é altamente recomendável para auditorias de grande complexidade, com custos elevados ou em locais de difícil acesso (BRASIL, 2010).

O passo seguinte é a elaboração do projeto de auditoria que deve ser apresentado ao final da fase de planejamento, devendo demonstrar, de forma resumida, a natureza do trabalho a ser realizado e os resultados que se pretende alcançar. O projeto deve expor a motivação

para investigar certo problema de auditoria, de acordo com enfoque específico e utilizando determinada metodologia; deve, ainda, apresentar as questões de auditoria e os procedimentos a serem desenvolvidos. A matriz de planejamento deve fazer parte do apêndice do projeto de auditoria (BRASIL, 2010).

A próxima fase é a execução da auditoria, que, segundo o TCU (BRASIL, 2010), consiste na busca de evidências apropriadas e suficientes com a finalidade de respaldar os achados e as conclusões da auditoria. Nessa fase, as principais atividades resumem-se em desenvolver os trabalhos de campo, analisar os dados coletados, elaborar a matriz de achados e validar a matriz de achados.

Achado de auditoria é a diferença entre a situação encontrada e o critério, ou seja, são situações encontradas pelo auditor durante a execução da auditoria que serão utilizadas para responder às questões formuladas. O achado possui os seguintes atributos: critério (o que deveria ser), condição (o que é), causa (razão do desvio com relação ao critério) e efeito (consequência da situação encontrada) (BRASIL, 2010, p. 35). Importante ressaltar que o desempenho satisfatório não é desempenho considerado perfeito, mas é o esperado, levando em consideração as circunstâncias de trabalho em que o auditado se encontra (INTOSAI, 2004).

A causa é a diferença entre a condição e o critério e servirá de suporte para as deliberações propostas. Efeito é a consequência dessa diferença entre critério e condição e aponta a gravidade da situação encontrada, servindo de orientação para determinar a intensidade da ação corretiva (GAO, 2007). Muitas vezes, não é possível identificar com segurança as causas da situação encontrada pela auditoria (BRASIL, 2010).

Os achados são respaldados por evidências, e estas devem ser de diferentes fontes e de diversas naturezas, com a finalidade do fortalecer as conclusões (INTOSAI, 2004).

O tipo de dados a coletar e as fontes desses dados irão depender da estratégia metodológica e dos critérios adotados (BRASIL,

2010). Para Pollitt *et al.* (2008), o auditor deve procurar as evidências necessárias para responder às questões formuladas pela auditoria, mantendo o cuidado para não se afastar do foco do trabalho e nem coletar uma grande quantidade de informações que, muitas vezes, são prescindíveis e irrelevantes.

Na análise dos dados, serão utilizadas ferramentas e técnicas adequadas, porém a definição do método dependerá da estratégia adotada (BRASIL, 2018).

A análise final busca combinar os resultados alcançados com diferentes fontes de informação, devendo o auditor trabalhar de forma sistemática e cuidadosa na interpretação das informações coletadas, sendo necessário analisar argumentos e afirmações, consultar especialistas e realizar comparações. Outro ponto importante é a adoção de uma abordagem crítica, mantendo a objetividade relacionada às informações coletadas, sendo ao mesmo tempo receptivo aos diferentes argumentos e pontos de vista (INTOSAI, 2004).

O próximo passo é o registro das constatações e informações obtidas pela auditoria na matriz de achados. A matriz de achados é um documento que serve para subsidiar e direcionar a elaboração do relatório de auditoria, pois permite agrupar, de forma estruturada, os elementos principais que farão parte do capítulo central do relatório (BRASIL, 2010).

A validação da matriz de achados é feita pelo segundo painel de referência. Nesse momento, será verificada a coerência da matriz, e os participantes serão convidados a discutir com a equipe de auditores a respeito da suficiência das evidências coletadas, adequação das análises realizadas e a pertinência das propostas (BRASIL, 2010).

Em seguida, o relatório de instrução de despacho é apresentado ao gestor para comentários sobre os achados de auditoria. Esta etapa é a oportunidade de os auditados apresentarem comentários escritos sobre os achados de auditoria, representando a oportunidade de o gestor tomar conhecimento dos achados e das conclusões de auditoria (INTOSAI, 2004). Os comen-

tários serão analisados pela equipe de auditores que avaliará a necessidade de rever pontos do relatório ou alegações para manter posições divergentes dos gestores (BRASIL, 2010).

O produto final da auditoria é o relatório, que é o instrumento formal por meio do qual a equipe comunica o objetivo, as questões de auditoria, a metodologia usada, os achados, as conclusões e a proposta de encaminhamento (BRASIL, 2018). Para que os relatórios tenham utilidade e sejam acessíveis, é importante considerar o ponto de vista dos leitores (INTOSAI, 2004; BRASIL, 2018). A comunicação dos resultados da auditoria deve reportar-se à sociedade a respeito do desempenho da administração pública, trazendo contribuições para responsabilização dos agentes públicos pelos resultados das ações governamentais, por meio de controle parlamentar e controle social (BRASIL, 2010).

A etapa seguinte é o encaminhamento do processo para apreciação do Tribunal de Contas, que é o julgamento baseado no relatório de auditoria. O auditado deverá apresentar um plano de ação, no qual deverá constar um cronograma para implementação das recomendações e determinações formuladas pela auditoria. O plano de ação é o documento elaborado pela unidade auditada contemplando as ações que serão adotadas para o cumprimento das determinações e implementação das recomendações, indicando os responsáveis e estabelecendo os prazos para realização de cada ação. O plano de ação será avaliado pelo Tribunal, podendo ser aprovado com ressalvas ou sem ressalvas (SANTA CATARINA, 2015).

Após a aprovação do plano de ação, será realizado o monitoramento, que é o instrumento de fiscalização utilizado para verificar o cumprimento das deliberações do Tribunal de Contas e os resultados delas advindos, quando fixado na decisão (SANTA CATARINA, 2015).

Por fim, é realizada a divulgação da auditoria no site do Tribunal. O TCE/SC também utiliza um documento complementar ao relatório, chamado sumário executivo. Segundo o TCU (BRASIL, 2010), o sumário executivo e

os documentos complementares têm público mais amplo e seguem orientações específicas.

O cumprimento das deliberações reflete o empenho do TC em fazer cumprir as suas deliberações. Tal cumprimento pode (e deve) ser verificado após cada monitoramento realizado pela equipe de auditores, em que são constata- das e relatadas as deliberações implementadas, não implementadas e em implementação. Também, nas contas anuais, o TC pode verificar e acompanhar o cumprimento de suas deliberações, haja vista que nada obsta que, nos relatórios do controle interno que compõem esses processos, sejam exigidas informações sobre como a entidade vem procedendo em relação às determinações e às recomendações oriundas das auditorias e fiscalizações realizadas.

Já os resultados alcançados podem ser obtidos mediante a comparação entre a realidade encontrada (apontamentos da auditoria) e a situação após o cumprimento das determinações e recomendações do TC. A ferramenta geralmente utilizada para promover essas avaliações é o monitoramento, instrumento que possibilita aos gestores e às partes interessadas acompanhar o desempenho dos auditados, uma vez que atualiza o diagnóstico, disponibilizando informações que permitem analisar se as ações adotadas contribuíram para atingir os resultados desejados (BRASIL, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar o problema de pesquisa, que foi a falta de avaliação das auditorias ambientais realizadas pelo Tribunal de Contas de Santa Catarina, é possível constatar que, ao longo do desenvolvimento do trabalho, os objetivos específicos foram sendo respondidos, assim como o objetivo geral desta pesquisa, de forma que o problema foi esclarecido, pois a elaboração do check list possibilitou a identificação de itens da área ambiental que foram considerados pelo trabalho dos auditores, bem como foi possível apontar os principais instrumentos de controle de qualidade que foram adotados pela equipe de auditoria, e as não conformidades identi-

ficadas foram corroboradas pela entrevista com integrantes da equipe de auditoria operacional do Tribunal de Contas de Santa Catarina.

A adoção de uma lógica de distinção entre o formal e o substancial conforme propõe Rocha (2013) em seus estudos sobre o trabalho dos TCs, permitiu o estabelecimento de uma visão de duplo foco qualificadora da distinção entre os resultados da execução das AOPs pelos TCs: o operacional, centrado no conceito de “eficácia” e aqui denominada de “dimensão operacional”; e o institucional, centrado no conceito de “efetividade” e que aqui se denominou de “dimensão social”.

A boa qualidade do processo de auditoria contribui com o alcance da eficácia substantiva, e esta pode proporcionar a efetividade substantiva. A utilização do check list foi importante para orientar e possibilitar um conhecimento melhor a respeito das auditorias do TCE/SC, no entanto, quanto a seu grau de cumprimento, a pesquisa demonstrou que não é possível mensurar a qualidade da auditoria de forma objetiva, pois o atendimento da maior parte do check list não garante a eficácia do trabalho dos auditores, se for utilizado um critério de avaliação indevido. Além disso, não assegura a efetividade da auditoria, pois esta depende da ação conjunta do Tribunal e dos gestores em prol da satisfação dos interesses da sociedade. Por outro lado, o cumprimento da menor parte do check list, desde que se utilizem critérios e metodologia adequados, pode resultar na eficácia da auditoria.

A partir daí, com base bibliográfica e nas ferramentas de controle de qualidade propostas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e ratificadas pela *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), foi possível estabelecer um modelo de análise de qualidade/ utilidade para auditorias operacionais.

Inicialmente, propõe-se que o uso das ferramentas de qualidade propostas pelo TCU, matriz de planejamento, matriz de achados e painéis de referência com especialistas no tema a ser auditado, possibilita melhorar a qualidade do trabalho dos auditores durante todo o processo da auditoria e, por consequência, da própria auditoria.

A utilidade é caracterizada por dois indicadores: o “cumprimento das deliberações do tribunal”; e a “consecução dos resultados esperados” após a implementação dessas deliberações. Assim, a avaliação da utilidade vincula-se aos resultados apresentados por meio do comparativo entre o antes e o depois da atuação do TC (ARAÚJO, 2016). Portanto, o fator determinante da utilidade será o *enforcement*, isto é, o empenho e a capacidade do TC em fazer cumprir as suas determinações, pois, sem esse esforço, a auditoria não passa de um “mero” relatório. Esse esforço em fazer cumprir suas decisões, aliás, representa uma das principais responsabilidades dos TCs perante a sociedade, pois caracteriza a essência do princípio do “poder-dever”, isto é, a obrigação de utilizar o poder do qual estão investidos para atingir as finalidades públicas que lhes são atribuídas (MEIRELLES, 2007).

Em suma, a pesquisa demonstrou que a qualidade de uma auditoria pode ser inferida por meio do uso das ferramentas de controle de qualidade ao longo de todo o processo da auditoria (dimensão operacional), ao passo que a sua utilidade, atrelada ao desenvolvimento de ações orientadas à melhoria da gestão e, por consequência, ao entendimento das necessidades e da satisfação da sociedade, pode ser inferida, de um lado, pelos esforços dos TCs em fazer cumprir as suas deliberações, e, por outro, mediante a verificação dos resultados (positivos) obtidos pela implementação das propostas advindas da auditoria.

Por fim, cabe ressaltar que a aplicação do modelo proposto em futuras pesquisas poderá propiciar desejáveis e sempre necessários avanços, contribuindo, assim, para o fortalecimento das AOps e, conseqüentemente, do próprio Controle, tema, aliás, pouco debatido no mundo acadêmico, mas de especial importância para o nosso País.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e accountability. *In*: ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C. (org.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- AIKINS, S. K. Determinants of auditee adoption of audit recommendations: Local government auditors' perspectives. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 24, n. 2, p. 195-220, 2012.
- ALBUQUERQUE, F. de F. T. **A Auditoria Operacional e seus Desafios: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União**. Rio de Janeiro: Livraria Editora Renovar: 2007.
- ALBUQUERQUE, F. F. T. **A auditoria operacional e seus desafios: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União**. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2006.
- ALMEIDA, C. W. L. Auditoria Operacional: conceito, proposta e crítica. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 44, n. 123, jan./abr. 2012.
- ANGÉLICO, F. **Lei de acesso à informação pública e seus possíveis desdobramentos para a accountability democrática no Brasil**. 2012. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Programa de Pós-graduação em Administração Pública e Governo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.
- ANTONINO, M. S. L. *et al.* Percepção dos auditores sobre o papel da auditoria governamental para transparência da gestão pública: um estudo no Tribunal de Contas da Paraíba. **Revista Ambiente Contábil**, v. 5, n. 1, p. 179-199, 2013.
- ARANTES, R. B.; ABRUCIO, F. L.; TEIXEIRA, M. A. C. A Imagem dos Tribunais de Contas subnacionais. **Revista do Serviço Público**,

v. 56, n. 1, p. 57-83, 2005.

ARATO, A. Representação, soberania popular e accountability. **Lua Nova**, n. 55/56, p. 85-103, 2002.

ARAÚJO, I. P. S. **Introdução à auditoria operacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2008.

ARAÚJO, I. P. S. **Por um Tribunal de Contas diferente**. Atricon. 2016. Disponível em: www.atricon.org.br/artigos/por-um-tribunal-de-contas-diferente/. Acesso em: 9 nov. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, E. F. **Auditoria de desempenho nos tribunais de contas estaduais brasileiros: uma pesquisa exploratória**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARROS, C. C. *et al.* Avaliações de programas públicos realizadas pelo TCU na área de saúde. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 14, n. 41, p. 20-32, 2015.

BECKER, C. L. *et al.* The Effect of Audit quality on earnings management. **Contemporary Accounting Research**, v. 15, n. 1, 1998.

BEHN, B. K.; CHOI, J.; KANG, T. Audit quality and properties of earnings forecasts. **The Accounting Review**, v. 83, n. 2, p. 327-349, 2008.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. **Manual de Auditoria Operacional**. 2010. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>.

gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF. Acesso em: 21 dez. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual De Auditoria Operacional**. Brasília: Segecex / Semec, 2018.

BRITTO, E. A. Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG. **Revista TCEMG**, v. 32, n. 1. p. 53-70, jan./mar. 2014.

CASTRO, C. M. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. Democracia, Avaliação e Accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2002, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2006.

COSTA, A. F.; PEREIRA, J. M.; BLANCO, S. R. Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública. **Polytechnical Studies Review**, v. 3, ns. 5/6, p. 201-225, 2006.

DAHL, R. **Poliarquia: participação e oposição**. São Paulo: Ed. USP, 1997.

DAN, H. Audit quality and measurement: towards a comprehensive understanding. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, v. 19, n. 1, 2015.

DANG, L. **Assessing actual audit quality**. (Thesis Ph.D.). Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA, 2004.

DeANGELO, L. E. Auditor size and audit quality. **Journal of Accounting and Economics**, v. 3, n. 1, p. 183-199, 1981.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public servic: serving, not steering**. Nova

- York: M. E. Sharp, 2007.
- DÍEZ, J. A.; MEROÑO, O. Q. Instituto de Auditores Internos de Ecuador. **Revisión de Calidad en Auditoría Interna**. [S.l.: s.n.], 2007.
- FLEISCHMANN, R. Auditoria operacional: uma nova classificação para os resultados de seus monitoramentos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 23-44, 2019.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANÇA, A. M. B. **Do controle da legalidade às auditorias operacionais**: os Tribunais de Contas e o controle financeiro da administração pública brasileira. 2012. 75 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.
- FRANCIS, J. R. A. Framework for Understanding and Researching Audit Quality. **Journal of Practice & Theory**, v. 30, n. 2, p. 125-152, 2011.
- FREITAS, C. A. S. **Aprendizagem, isomorfismo e institucionalização**: o caso da atividade de auditoria operacional no Tribunal de Contas da União. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília – UNB, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE. Brasília.
- GAO. Government Accountability Office. **Government Auditing Standards**. Washington, 2007.
- GEIGER, M. A.; RAGHUNANDAN, K. Auditor tenure and audit reporting failures. **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, v. 21, n. 1, p. 67-78, 2002.
- GHOSH, A.; MOON, D. Auditor tenure and perceptions of audit. **Accounting Review**, v. 80 n. 2, p. 585-612, 2005.
- GIL, A. DE L. **Auditoria operacional e de gestão**: qualidade da Auditoria. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: uma análise Bibliométrica. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, T. C. P.; VASCONCELOS, A. C. Auditoria Operacional no Tribunal de Contas do Estado do Ceará: um estudo no período de 2008 a 2017. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 18, n. 1, p. 151-169, 2020.
- GRACILIANO, E. A. *et al.* Accountability na Administração Pública Federal: Contribuição das Auditorias Operacionais do TCU. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 47, p. 43-51, 2010.
- HEDLER, H. C.; TORRES, C. V. Meta-avaliação de auditorias de natureza operacional do Tribunal de Contas da União. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 468-486, 2009.
- HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas Públicas e Desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora UnB, 2009.
- HOGAN, C. E. Costs and benefits of audit quality in the IPO market: a self-selection analysis. **The Accounting Review**, v. 72, n. 1, p. 67-86, 1997.
- HUMPHREY, C. Audit Expectations. *In*: SHERER, M. (ed.). **Current Issues of Auditing**. London: Paul Chapman Publishing, 1991.
- INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **Implementatiton**

Guidelines of Performance Auditing (ISSAI 3000). Viena: [s.n.], 2004.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **Diretrizes para aplicação de normas de auditoria operacional**. Tradução Inaldo da Paixão Santos Araújo e Cristina Maria Cunha Guerreiro. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2005.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **Issai Implementation Handbook: performance audit**. 2013. Disponível em: http://www.idicommunity.org/3i/index.php/3i-library/cat_view/3-handbooks. Acesso em: 17 jan. 2017.

KALDOR, M. Civil Society and Accountability. **Journal of Human Development**, ONU, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2003.

KENNEY, C. D. Horizontal Accountability: Concepts and Conflicts. In: MAINWARING, S.; WELNA, C. (ed.). **Democratic Accountability in Latin America. Oxford Studies in Democratization Series**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

KNECHEL, W. R. *et al.* Audit Quality: Insights from the Academic Literature. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, v. 32, (Supplement 1), p. 385-421, 2013.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of Accountability - ICANN and the Challenge of "Multiple Accountabilities Disorder". **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, jan./fev. 2005.

LAITINEN, E. K.; LAITINEN, T. A probability tree model of audit quality. **European Journal of Operational Research**, v. 243, n. 2, p. 665-677, 2015.

MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de

caso na universidade. **Revista Gestão**, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.

MAINWARING, S.; WELNA, C. **Democratic Accountability in Latin America. Oxford Studies in Democratization Series**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELO, H. de C. **Auditoria operacional com matéria ambiental: um estudo de caso nas Auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas de Santa Catarina**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2019.

MELO, G. J. P.; PAIVA, S. B. Benefícios potenciais da auditoria operacional para a administração pública: a percepção dos auditores do TCE/PB. **RACE**, v. 16, n. 1, p. 353-380, 2017.

MENÉNDEZ, M. M.; RUANO B. N. Environmental Audit in Varadero: alternative control legislated sustainable environmental management from. **Retos Turísticos: Gestión Ambiental Sostenible**, v. 1, n. 2, 2013.

O'DONNELL, G. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, n. 44, p. 27-54, 1998.

O'DONNELL, G. Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política. **Revista Española de Ciencia Política**, Madrid, n. 11, out. 2004.

OLIVEIRA, R. V. **Auditoria operacional: uma nova ótica dos tribunais de contas auditar a gestão pública, sob o prisma da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade, e o**

- desafio de sua consolidação no TCE/RJ. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- OLIVEIRA, D. S. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais**, n. 1, set. 2012.
- PACHECO, R. S. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- PALMROSE, Z. V. An analysis of auditor litigation and audit service quality. **The Accounting Review**, v. 63, n. 1, p. 55-73, 1988.
- POLLITT, C. *et al.* **Desempenho ou legalidade?: auditoria operacional e de gestão pública em cinco países**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.
- PRADO, O.; PÓ, M. V. Discursos, Prestação de Contas e Responsabilização Democrática nas Reformas da Gestão Pública. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. G. Prestação de contas nos portais eletrônicos de Assembleias Legislativas: um estudo após a Lei de Acesso à informação. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 144-161, 2014.
- RIBEIRO FILHO, J. F. *et al.* Recomendações em auditoria operacional: uma prospecção de fragilidades, com base na inteligência competitiva. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 191-204, maio/ago. 2010.
- ROCHA. A. C. Auditoria de Gestão. Uma Forma Eficaz de Promoção da Accountability. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- ROCHA. A. C. A realização da accountability em pareceres prévios do Tribunal de Contas de Santa Catarina. **Rev. Adm. Pública**, v. 47, n. 4, p. 901-925, jul./ago. 2013.
- ROCHA, A. C.; QUINTIERE, M. R. **Auditoria governamental: uma abordagem metodológica da Auditoria de Gestão**. Curitiba: Juruá, 2013.
- SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Corrupção e Accountability no Brasil: um olhar a partir de organizações da sociedade civil. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- SANO, H. **Nova Gestão Pública e Accountability: o caso das organizações sociais paulistas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- SANTOS, M. J. A. Risk Management Audit: the new perspective of the Brazilian Court of Audit. **RAGC**, v. 6, n. 22, p. 99-113, 2018.
- SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. C. **Perspectivas para o Controle Social e a Transparência da Administração Pública**. (Prêmio Serzedello Correa 2001. Monografias Vencedoras: 4º lugar). Brasília, DF: TCU, 2002.
- SALVÁ, M. *et al.* An audit tool for environmental measurement in the UK food sector. **International Journal of Food Science & Technology**, v. 48, p. 1509-1518, 2013.
- SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. **Resolução N. TC-0122/2015 - Dispõe sobre o Plano de Ação do**

Controle Externo, o Plano Anual de Atividades de Controle Externo e a Programação de Fiscalização do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. 2015. Disponível em: http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%20122-2015%20CONSOLIDADA_0.pdf. Acesso em: 18 mar. 2020.

SANTOS, M. I. C. Auditoria interna como instrumento formador da eficiência e eficácia dos resultados organizacionais. *In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA*, 2., 2007, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa, 2007.

SCHEDLER, A. Conceptualizing accountability. *In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. (ed.). Self-restraining State: power and accountability in new democracies.* Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1999.

SILVA, M. M. **Curso de auditoria governamental.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEOH, S. H.; WONG, T. J. Perceived auditor quality and the earnings response coefficient. **The Accounting Review**, v. 68, n. 2, p. 346-366, 1993.

VIER, M. G. Auditoria interna e o gerenciamento de riscos em cooperativas de crédito. **Revista de Negócios**, n. 7, mar. 2009.

VILLAS, M. M. Auditoria Operacional em Entidades Governamentais. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, n. 44, p. 57-65, 1990.

ARTIGOS

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA RELATIVA DOS GASTOS ESTADUAIS EM SEGURANÇA PÚBLICA

ANALYSIS OF THE RELATIVE EFFICIENCY OF STATE EXPENSES IN PUBLIC SECURITY

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a eficiência dos gastos em segurança efetivados pelos estados brasileiros e Distrito Federal no exercício 2017. Para tanto, foi utilizada a metodologia Análise Envoltória de Dados – DEA, orientada a resultados e com retornos variáveis de escala. Os resultados evidenciaram um nível baixo de eficiência, com valor médio de 65,6%, sendo apenas sete estados considerados eficientes. Além disso, restou demonstrada a associação negativa entre desempenho e aumento do investimento público. Das unidades eficientes, Paraíba, Rio Grande do Norte e São Paulo tiveram retornos constantes de escala, significando que estão laborando sem desperdícios. Quanto aos *benchmarks*, São Paulo foi indicado como referência para todas as 20 DMU's ineficientes. Conclui-se, portanto, que os estados brasileiros possuem, em regra, um considerável potencial de melhoria de resultados, sendo relevante repensar a alocação dos recursos disponíveis, inclusive, por meio da observação de práticas adotadas pelos *benchmarks* respectivos.

Palavras-chave: Políticas públicas. Segurança pública. Eficiência. DEA.

ABSTRACT

The present research has the objective of analyzing the efficiency of security expenditures by the Brazilian states and the Federal District in the 2017 fiscal year. For this purpose, the Data Envelopment Analysis (DEA) methodology was applied, oriented to results and with variable returns of scale. The results showed a low level of efficiency, with an average value of 65.6%, with only seven states being considered efficient. In addition, there was a negative association between performance and increased public investment. Of the efficient units, Paraíba, Rio Grande do Norte and São Paulo had constant returns of scale, meaning that they are working without waste. As for the benchmarking, São Paulo

Meiry Mesquita Monte
meiryemesquita@yahoo.com.br

Mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Fortaleza – CE – BR.

Cláudio Bezerra Leopoldino
claudio.leopoldino@ufc.br

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza – CE – BR.

was indicated as a reference for all 20 inefficient DMUs. It is concluded, therefore, that the Brazilian states have, as a rule, a considerable potential for improvement of results, and it is relevant to rethink the allocation of available resources, including by observing practices adopted by the respective benchmarks.

Keywords: Public Policies. Public Security. Efficiency. DEA.

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Atlas da Violência 2018, em um período de 10 anos (de 2007 a 2016), foram contabilizados, no Brasil, mais de 493 mil homicídios, quantitativo que corresponde, por exemplo, à população do município de Florianópolis (SC). Os números da violência no Brasil alcançam dimensões ainda mais expressivas quando comparados a guerras internacionais deste século. O conflito sírio, por exemplo, foi iniciado em 2011 e conta com algo em torno de 500 mil mortos (CERQUEIRA *et al.*, 2018; IBGE, 2018; OSDH, 2018).

Ao lado dos números de homicídios, coadjuvam índices de vários outros atentados aos indivíduos e ao patrimônio, como roubos, lesões corporais e violências sexuais. Tal cenário tem feito que a questão da segurança pública venha avançando, paulatinamente, na agenda política nacional, assumindo uma posição de destaque, tanto para a população, quanto para os gestores públicos (ERVILHA; LIMA, 2019; SANTOS; GONTIJO; AMARAL, 2015).

Salienta-se, ainda, que a Constituição Federal define que segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, devendo ser exercida de modo a garantir a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 1988). No caso brasileiro, especificamente, a gestão da segurança pública é uma das poucas atribuições delegadas exclusivamente aos estados (GONÇALVES; SIQUEIRA, 2019; AFONSO, 2017).

Dada a sensibilidade do tema, é relevante questionar se os Estados brasileiros e o Dis-

trito Federal estão sendo eficientes em relação a seus gastos com segurança pública, de modo que os insumos dirigidos a tais dispêndios tenham melhor aproveitamento, gerando a consequente maximização de resultados positivos.

Tal necessidade ganha especial relevo diante da crise econômica experimentada pelo país nos últimos anos, atingindo o setor privado e o governo em suas esferas federal, estadual e municipal. O desequilíbrio das finanças do governo federal resultou na aprovação da emenda constitucional que impôs um teto de gastos por 20 anos, além da redução da atividade econômica e dos repasses de recursos aos estados (BRASIL, 2016). A necessidade de gestão eficiente dos gastos com segurança aumenta à medida que os recursos escasseiam e passam a ser disputados nas áreas como saúde, educação e no pagamento de compromissos diversos (LIMA; MACIEL, 2018; NORONHA *et al.*, 2018).

Nessa ordem de ideias, e partindo da perspectiva da relevância das políticas públicas de segurança para o bem-estar da população, o presente trabalho objetiva, por meio da metodologia Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis*) – DEA, avaliar a eficiência dos gastos em segurança pública que foram realizados pelos estados brasileiros e Distrito Federal no exercício 2017, de modo a evidenciar os entes que se destacaram tanto positiva, quanto negativamente e o correspondente potencial de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, a sociedade tem sido confrontada com um problema crescente: a majoração contínua dos índices de criminalidade. Em tal contexto, a adequação da destinação dos recursos públicos direcionados à área de segurança pública tem tido sua eficiência questionada (CARRETS; OLIVEIRA; MENEZES, 2018; WU *et al.*, 2016; SCHULL; FEITÓSA; HEIN, 2014).

Ervilha e Lima (2019) defendem que o aumento da criminalidade e a necessidade de investimentos crescentes em segurança têm di-

reacionado a literatura econômica para a compreensão da complexidade da temática segurança pública. Isso porque a violência tem penalizado grande parte das economias em desenvolvimento, em especial a classe economicamente produtiva. E, para além das perdas humanas e de traumas físicos e psicológicos, a criminalidade está associada a altos custos econômicos, envolvendo gastos no tratamento de vítimas e na prevenção da violência, bem como perdas de investimentos, que deixam de ser captados em função da existência de crimes e do envolvimento de muitos indivíduos nos atos ilícitos.

Na mesma linha, Pinto e Coronel (2015) destacam que a criminalidade tem implicações econômicas, assim como sociais e políticas. Econômicas na medida em que a intensidade dos crimes impõe restrições a uma determinada localidade e que o ato em si pode estar relacionado à conjuntura da economia de um território; sociais em razão de implicar a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade; e, por fim, políticas, haja vista a necessidade de serem elaborados planos e estratégias a fim de combater tal fenômeno.

Adicionalmente, o crime está relacionado a diversos e diferentes fatores, como inflação, desemprego, taxa de juros, crescimento de favelas, baixa expectativa de ascensão social

e do nível de eficiência nos gastos com educação (FERNANDES JUNIOR *et al.*, 2017; SCHULL; FEITÓSA; HEIN, 2014; BECKER; HARTMANN; TAKEY 2017; ROMERO; MAGALONI; DÍAZ-CAYEROS, 2016). No Brasil, a questão está exacerbada a ponto de a criminalidade se sobrepor ao Estado, passando a ocupar e gerir territórios nas periferias e ultrapassar fronteiras internas e internacionais (GONÇALVES; SANTOS, 2017; SOUSA; MATIAS; SEIXAS, 2015).

Scalco, Gomes e Carvalho (2007) apontam que o crescimento das taxas de criminalidade é marcado pela incapacidade de o Estado lidar com o problema da segurança pública. Perante essa realidade, reflete-se que tal inaptidão estatal advém da incapacidade de o Estado adotar políticas públicas eficientes para combater o crime, o qual advém de fatores alheios à presença do Estado ou se ambos estão relacionados.

Perscrutando os estudos empíricos preexistentes acerca da análise de políticas públicas de segurança pública, percebe-se que podem assumir diferentes perspectivas e abranger distintos espaços territoriais, violações ou grupo de vítimas, bem como abordar, tecnicamente, a eficiência de gastos em segurança. É o que demonstra o quadro 1.

Quadro 1 – Estudos sobre segurança pública

Autores	Objetivo	Principais conclusões
Ervilha e Lima (2019)	Analisar se as heterogeneidades municipais em MG exercem influências nos indicadores de criminalidade entre 2000 e 2014.	As políticas de combate à criminalidade devem ser conjugadas com outras políticas públicas relacionadas à educação, assistência social, considerando a faixa etária e a vulnerabilidade socioeconômica da população.
Carrets, Oliveira e Menezes (2018)	Realizar uma análise espacial da criminalidade do RS, identificando padrões espaciais para os anos de 2005, 2010 e 2015.	Os resultados apontam para a existência de uma maior dinâmica espacial nas ocorrências dos crimes contra a pessoa do que para os crimes contra o patrimônio.
Wakim e Teixeira (2018)	Analisar a eficiência do Estatuto do Desarmamento na redução das mortes por arma de fogo nos estados brasileiros de 1996 a 2013.	O Estatuto do Desarmamento teve uma baixa eficiência na redução das taxas de homicídios no Brasil, uma vez que estas continuam a evidenciar um comportamento de crescimento.

Santos, Gontijo e Amaral (2015)	Analisar os gastos estaduais em segurança pública, observando suas relações com as perspectivas ideológicas dos partidos eleitos para o Poder Executivo	Foi observada a variação positiva dos gastos quando os partidos são de esquerda e centro; e relativa aproximação dos percentuais de arrecadação investidos em segurança nos estados, independentemente dos partidos nos governos.
Schull, Feitosa e Hein (2014)	Medir a eficiência dos estados brasileiros na utilização dos gastos públicos na área de segurança.	Dos 23 Estados analisados, 12 atingiram o nível máximo de eficiência, 2 apresentaram alto grau de eficiência, e os demais Estados atingiram médio grau de eficiência.
Mello, Avelar e Brito (2014)	Apresentar uma análise crítica sobre iniciativas de segurança pública voltadas para a população LGBT.	O balanço final aponta absoluto desequilíbrio entre a violência homofóbica e a atuação do governo brasileiro para mudar esse quadro.
Raimondo, Labronici e Larocca (2013)	Delinear o perfil da violência perpetrada contra a mulher em um município paranaense.	Evidenciou-se que 93,4% das vítimas residiam na zona urbana; 82,8% tinham entre 20 e 59 anos; 54,2% viviam em união estável; 69,4% possuíam ensino fundamental; 52,7% desenvolviam atividade remunerada; 70,1% das violências ocorreram dentro de casa e as mais frequentes foram a psicológica e a física.
Peres <i>et al.</i> (2012)	Analisar a associação entre homicídios e indicadores de segurança pública no Município de São Paulo, após controle para taxa de desemprego e proporção de jovens na população.	O papel das ações de segurança pública perde importância como fator explicativo para a redução nos níveis de homicídios, após controle para taxa de desemprego e redução na proporção de jovens.
Carvalho e Silva (2011)	Discutir a política de segurança pública adotada no Brasil contemporâneo	Ocorreram avanços na democratização da política de segurança, por meio da maior participação da sociedade nas discussões e na implementação de ações nessa área.
Pereira Filho, Tannuri-Pianto e Sousa (2010)	Calcular a relação entre custo e eficiência na segurança pública dos estados brasileiros.	Os índices de ineficiência são proporcionais à participação do mercado de drogas, à razão Polícia Militar/Polícia Civil, à taxa de abandono do ensino médio e à desigualdade de renda. Já as despesas com o Judiciário e o número de vagas no sistema penitenciário reduzem tais índices.

Fonte: dados da pesquisa.

A criminalidade pode ser externada por diferentes violações a bens jurídicos distintos. Entre as que se destacam, podem ser considerados três distintos bens jurídicos tutelados pela lei, que são: a vida, o patrimônio e a dignidade sexual. Nessa linha, são enumerados os crimes de homicídio em sua modalidade dolosa, latrocínio e estupro.

Homicídio doloso é entendido como aquele em que o agente, efetivamente, teve a intenção de matar (RIBEIRO; COUTO, 2017;

BRASIL, 1940). Enquadra-se na relação dos crimes contra a vida, pois o objetivo do autor do crime de homicídio doloso é, simplesmente, matar outrem (BECKER; HARTMANN; TAKEY, 2017).

Em outra frente, latrocínio é crime contra o patrimônio e significa matar alguém com o objetivo de subtrair coisa alheia móvel. Diz-se, por conseguinte, que o agente mata outrem com o objetivo de roubar, pois, apenas com a morte da vítima, será possível que tenha a pos-

se do bem almejado (BECKER; HARTMANN; TAKEY, 2017; BRASIL, 1940).

Ao fim, o crime de estupro é considerado uma das violências físicas e simbólicas com consequências mais danosas à vítima, uma vez que se refere ao vilipêndio do próprio corpo e dos valores atávicos fundamentais (CERQUEIRA; COELHO; FERREIRA, 2017). Inobstante a denominação remeta à antiga configuração do estupro apenas por meio da penetração vaginal não consentida, a legislação atual é bem mais ampla e define estupro como o ato de constranger alguém, homem ou mulher, mediante violência ou grave ameaça, a ter conjunção carnal ou a praticar ou permitir que, com ele, pratique-se ato libidinoso (BRASIL, 1940).

A abordagem da segurança também pode aprofundar-se no que concerne à avaliação de sua eficiência, ou seja, na razão entre os recursos empregados em segurança e a redução da criminalidade. A revisão de literatura encontrou estudos que relacionam investimentos com o retorno em taxas menores de criminalidade (BOUÇÃO *et al.*, 2019; PEREIRA FILHO; TANNURI-PIANTO; SOUSA, 2010; SCHULL; FEITÓSA; HEIN, 2014). Abordando o tema, Afonso (2017) afirma que, no caso dos estados brasileiros, os gastos com segurança são elevados, o que demanda atenção sobre a qualidade do gasto. Tal problemática consiste em fator motivador adicional para o presente estudo sobre a eficiência de gastos com a segurança pública em nível estadual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Acerca das definições metodológicas do presente estudo, tem-se que, quanto aos objetivos ou fins, tem-se uma pesquisa descritiva, uma vez que se observam as características da segurança pública em diferentes estados brasileiros e no Distrito Federal no que se refere a seus índices de eficiência relativa. Sobre os meios ou procedimentos, trata-se de pesquisa documental, haja vista que os dados foram compilados de fonte documental preexistente,

notadamente do Anuário de Segurança Pública 2018 (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2018), sendo coletados os dados pertinentes ao exercício 2017 por serem os mais modernos disponibilizados.

Com relação à abordagem do problema, o estudo assume um enfoque quantitativo, tendo em mente que serão mensurados os níveis de eficiência relativa das unidades com relação à segurança pública.

Para o cálculo do índice de eficiência relativa, foi utilizada a metodologia Análise Envoltória de Dados (do inglês *Data Envelopment Analysis* – DEA), a qual subsiste, precipuamente, em seus dois modelos clássicos: CCR ou CRS (*Constant Returns to Scale*) e BCC ou VRS (*Variable Returns of Scale*) (KAKIHARA; SILVA; POKER JUNIOR, 2016); o primeiro atua sobre um modelo de programação linear em retornos constantes de escala, e o segundo contempla retornos de escala variáveis (PESSANHA *et al.*, 2013).

O DEA constitui-se em uma técnica de programação linear cujo objetivo é mensurar o desempenho de diferentes unidades tomadoras de decisão (*Decision Making Units* – DMU), quando a existência de múltiplas entradas e múltiplas saídas torne difícil a comparação (BOUÇÃO *et al.*, 2019; MARIANO; ALMEIRA; REBELATTO, 2006; COELLI, 1996).

A aplicação do método DEA perpassa, necessariamente, por três etapas: (a) a identificação das DMUs; (b) a seleção das variáveis (*inputs* e *outputs*) relevantes e apropriadas ao estudo e; (c) a aplicação do modelo DEA adequado (BOUÇÃO *et al.*, 2019; LINS; MEZA, 2000; FARIA; JANNUZZI; SILVA, 2008).

Nessa linha, quanto à identificação da DMUs, foi efetivada uma análise censitária sobre os estados brasileiros e Distrito Federal. Com relação às variáveis, utilizou-se apenas um *input*, que é o gasto *per capita* em segurança pública, posto ser a forma de investimento mais comum na política pública. Na extremidade oposta, foram utilizados três *outputs* que são quantidade de homicídios dolosos, de latrocínios e de estupros, todos por 100 mil habi-

tantes. Além disso, como o aumento dos ditos índices levam à ineficiência do estado, utilizou-se a razão oposta dos indicadores. Quanto ao modelo DEA, tendo em mente as peculiaridades de cada um dos modelos clássicos, entendeu-se que, para a presente pesquisa, seria mais adequada a aplicação do modelo VRS, com orientação *output*, isto é, visando maximizar os resultados com os mesmos insumos e com a premissa de retornos variáveis.

Por fim, para a análise envoltória de dados, foi utilizado o software *Data Envelopment Analysis* DEAP versão 2.1. Análises estatísticas descritivas, de frequência e correlações foram feitas com planilhas eletrônicas utilizando o Excel.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por intermédio da Análise Envoltória de Dados, foi possível evidenciar os índices de

eficiência relativa dos gastos públicos destinados à segurança pública no exercício 2017. De início, cabe observar que a média de eficiência das unidades componentes da amostra ficou em 65,6%, o que já denota uma ampla margem para melhoria no desempenho das DMUs.

Os resultados de eficiência foram dispostos em ordem decrescente e classificados conforme o índice encontrado. No caso, adotou-se a classificação de Barros (2017) para os resultados de eficiência relativa com base no DEA. Tal opção decorreu da separação, em um grupo à parte, das unidades com 100% de eficiência, bem como das nomenclaturas mais intuitivas que são eficiência alta, média, baixa e muito baixa.

A tabela 1 aponta os resultados individuais das unidades em estudo, no que se refere a resultados de eficiência relativa, tipo de retorno de escala e *benchmark*s.

Tabela 1 – Resultados de eficiência relativa, retorno de escala e *benchmark*s

Nível de eficiência	Rank	Estado	% eficiência relativa	Retorno de escala	Benchmark
Eficientes (a=100%)	1	Ceará	100,0	irs	-
		Maranhão	100,0	irs	-
		Minas Gerais	100,0	drs	-
		Paraíba	100,0	crs	-
		Piauí	100,0	irs	-
		Rio Grande do Norte	100,0	crs	-
		São Paulo	100,0	crs	-
Eficiência Média (80% < a ≤ 99,9%)	8	Paraná	91,9	drs	MG, SP
	9	Espírito Santo	85,8	drs	RN, SP, MG
Eficiência Baixa (50% < a ≤ 80%)	10	Bahia	71,5	crs	RN, PB, SP
	11	Santa Catarina	72,1	drs	SP, MG
	12	Tocantins	67,5	drs	SP, MG
	13	Mato Grosso do Sul	65,5	drs	SP, MG
	14	Distrito Federal	62,4	drs	PB, MG, SP
	15	Rio Grande do Sul	56,2	drs	PB, MG, SP
	16	Amazonas	50,7	drs	MG, RN, SP

Eficiência Muito Baixa (a ≤ 50%)	17	Rio de Janeiro	48,2	drs	RN, SP, MG
	18	Rondônia	47,8	drs	SP, MG
	19	Sergipe	47,2	drs	RN, SP, MG
	20	Roraima	44,2	drs	RN, SP, MG
	21	Goiás	43,3	drs	RN, SP, MG
	22	Pernambuco	41,9	crs	RN, PB, SP
	23	Mato Grosso	40,8	drs	MG, RN, SP
	24	Alagoas	38,3	drs	PB, MG, SP
	25	Acre	34,0	drs	RN, SP, MG
	26	Amapá	31,4	drs	MG, RN, SP
	27	Pará	31,6	drs	PB, MG, SP

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados demonstraram a predominância de estados considerados com eficiência muito baixa, os quais corresponderam a 38,46% da amostra, ou 10 unidades. Em seguida, tem-se que sete estados (26,92% da amostra) foram considerados eficientes. Ademais, seis estados foram considerados com eficiência baixa (22,22%) e apenas dois com eficiência média (7,41%).

É possível asseverar, portanto, que os resultados alcançados pela maioria das unidades estão abaixo do nível ótimo desejado, o que vai ao encontro da pesquisa Galdino, Guimarães e Carmo Filho (2015), com a qual converge também no que se refere à inclusão de Maranhão, Piauí e Rio Grande do Norte entre as unidades eficientes e Alagoas, Amapá e Mato Grosso ficaram entre as unidades menos eficientes.

Ademais, buscando compreender a relação entre os valores investidos e os índices de eficiência relativa, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson (r). Tal teste consubstancia-se em estatística utilizada para medir a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias, propondo-se a ser uma medida de associação linear entre variáveis (LIRA; CHAVES NETO, 2006; SCHRIFFE *et al.*, 2015; FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009). Varia de -1 a +1, sendo que o sinal (positivo ou negativo) indica a direção positiva ou negativa do relacionamento, enquanto o valor sugere a força da relação entre as variáveis (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009).

In casu, foi encontrado $r = -0,533819$, o que denota que o desempenho apresentou associação negativa com o aumento do investimento. Desse modo, corrobora-se o estudo de Dantas *et al.* (2016), os quais concluíram que gastos em segurança pública superiores ou inferiores à média não terão, por implicação, melhoria ou piora nos níveis de eficiência.

Além do escore de eficiência técnica, a análise DEA disponibiliza escore de eficiência de escala, o qual pode possuir retorno constante (crs), crescente (irs) ou decrescentes (drs) (VECCHIA, 2014). A primeira, considerada ideal, é configurada quando aumento nos insumos gera proporcional aumento na produção, sem desperdícios. A segunda resta conformada quando o aumento dos insumos gera um aumento nos resultados maior que o proporcional. A terceira ocorre quando o aumento de resultados decorrente do aumento de insumos é menor que o proporcional (COELLI, 1996; VECCHIA, 2014).

Da tabela 1, denota-se que eficiência relativa não está necessariamente ligada a retornos constantes de escala, inobstante seja esse o cenário considerado ideal para a unidade. Tanto que apenas três das sete DMUs eficientes tiveram retornos constantes de escala, significando que, para tais unidades, insumos e produtos estão proporcionais, isto é, estão laborando em uma situação de máximo aproveitamento, sem desperdícios.

Entre as DMUs ineficientes, predomina o retorno decrescente de escala, o que sinali-

za que, para o alcance de resultados positivos, deverá ser precedido de um desproporcional e maior incremento nos insumos que o desejado nos resultados. Para DMUs ineficientes, os retornos crescentes demonstram-se mais favoráveis, na medida em que resultados positivos são alcançados com um aumento menor que o proporcional nos insumos.

Por fim, o modelo DEA vincula como unidade de referência aquela DMU eficiente que possui características mais assemelhadas, quanto aos *inputs* e *outputs*, com relação à DMU ineficiente. Essa unidade de referência é denominada *benchmark*, e, com o fito de servir de modelo para que determinada unidade ineficiente melhore sua eficiência técnica, aponta o que deve ser modificado em *inputs* e *outputs* para transformar DMUs ineficientes em eficientes (CAVALCANTE; FARIA, 2009).

Quanto às unidades componentes da amostra, vê-se que, dos sete estados considerados eficientes, apenas quatro foram apontados como *benchmarks* para as DMUs ineficientes. São Paulo é a DMU mais vezes indicada como referência, aparecendo como *benchmark* para todas as 20 DMU's ineficientes. Em seguida, tem-se Minas Gerais, indicado como parâmetro para 18 unidades, Rio Grande do Norte, com 11 indicações e Paraíba, *benchmark* para 6 DMUs.

Os *inputs* e *outputs* utilizados na presente investigação diferem dos utilizados nas pesquisas prévias, assim como os horizontes de tempo, dificultando a comparação entre pesquisas. São Paulo, por exemplo, aparece como eficiente na presente pesquisa, assim como na de Pereira Filho, Tannuri-Pianto e Sousa (2010), mas recebe escore baixo de eficiência na pesquisa de Schull, Feitosa e Hein (2014). Outro caso de discrepância é o do Ceará, que aparece como eficiente na presente pesquisa e na de Schull, Feitosa e Hein (2014), mas aparece como ineficiente na de Pereira Filho, Tannuri-Pianto e Sousa (2010). Os resultados apontam que há grandes discrepâncias nos níveis de eficiências entre os estados brasileiros e que a avaliação de eficiência deve levar em consideração diferentes ângulos de observação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo avaliou a eficiência dos gastos em segurança pública realizados pelos estados brasileiros e Distrito Federal no exercício 2017, tendo, por base, os valores investidos *per capita* e o inverso da taxa de homicídios dolosos, de latrocínios e de estupros por 100 mil habitantes.

Restou evidenciada uma eficiência média de 65,6%, o que sinaliza que as unidades possuem margem para melhoria de seus resultados. No grupo das 27 DMUs analisadas, 10 tiveram eficiência muito baixa, sete foram consideradas eficientes, seis tiveram eficiência baixa e dois foram considerados com eficiência média.

Por meio do teste de correlação de Pearson, asseverou-se uma associação negativa existente entre eficiência relativa e aumento do investimento, sinalizando, conforme estudos pretéritos, que a elevação dos gastos, não necessariamente, gerará melhoria dos resultados, sendo necessária uma reflexão acerca da melhor forma de utilização dos recursos destinados às políticas de segurança pública.

Com relação aos retornos de escala, apenas três das sete DMUs eficientes – Paraíba, Rio Grande do Norte e São Paulo - tiveram retornos constantes, situação considerada ideal, uma vez que demonstra que a unidade está atuando sem desperdícios. No conjunto das unidades ineficientes, predominou o retorno decrescente de escala, significando que os insumos deverão ser desproporcionalmente superiores aos resultados pretendidos.

Dos sete estados eficientes, apenas quatro estados foram apontados como *benchmarks* para as DMUs ineficientes. São Paulo foi apontada como referência em todos os casos, ao passo que Minas Gerais é *benchmark* para 18 unidades, Rio Grande do Norte para 11 DMUs, e Paraíba é *benchmark* para 6 DMUs. Nessa linha, tem-se que as práticas utilizadas por São Paulo podem nortear a atividade dos estados ineficientes.

As fragilidades deste trabalho gravitam em torno das variáveis utilizadas para o alcance dos objetivos da pesquisa. A existência de pou-

cos estudos relacionando gastos com segurança pública e índices de criminalidade não permite assegurar quais as melhores variáveis a serem utilizadas neste tipo de pesquisa. Nesse sentido, sugere-se que trabalhos futuros utilizem variáveis diversas na mensuração da eficiência dos gastos públicos em segurança pública, compondo modelos mais sofisticados. Outra possibilidade é a análise de eficiência com relação às políticas destinadas ao enfrentamento da violência em contextos específicos, como a violência doméstica contra a mulher, e aos crimes relacionados ao grupo LGBT.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, J. R. Gastos públicos com segurança pública. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 71, n. 11, 2017.
- BARROS, A. P. C. H. **A eficiência relativa da governança eletrônica das universidades federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.
- BECKER, A. C. V.; HARTMANN, E. S.; TAKEY, D. G. Distinção entre latrocínio e homicídio como crimes individuais. **JICEX**, v. 5, n. 5, 2017.
- BOUÇÃO, G. M. *et al.* Relação entre Gastos Públicos, Educação e Criminalidade: uma Análise de Eficiência nos Estados Brasileiros. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 16., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2019.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da república, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 18 fev. 2018.
- BRASIL. Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Brasília, DF: Presidência da república, 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm. Acesso em: 18 fev. 2018.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº. 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da república, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 18 fev. 2018.
- CARRETS, F. D.; OLIVEIRA, J. de; MENEZES, G. R. A criminalidade no Rio Grande do Sul: uma análise espacial para anos de 2005, 2010 e 2015. **Perspectiva Econômica**, v. 14, n. 1, 2018.
- CARVALHO, V. A. de; SILVA, M. R. F.. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **Revista Katálysis**, v. 14, n. 1, 2011.
- CAVALCANTE, G. T.; FARIA, R. C. O uso dos parâmetros de benchmarking da análise envoltória de dados (DEA) como instrumento de orçamentação. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 3, n. 1, Sem I. 2009.
- CERQUEIRA D.; COELHO D. S. C.; FERREIRA H. Estupro no Brasil: vítimas, autores, fatores situacionais e evolução das notificações no sistema de saúde entre 2011 e 2014. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 11, n. 1, 2017.
- CERQUEIRA, D. *et al.* Atlas da Violência 2018. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP)**. Rio de Janeiro: Ipea, 2018. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33410&Itemid=432. Acesso em: 13 fev. 2019.
- COELLI, T. **An Introduction to efficiency and**

productivity analysis. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1996.

DANTAS, F. C. *et al.* Eficiência nos gastos públicos em segurança dos estados do Nordeste. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 47, n. 1, 2016.

ERVILHA, G. T.; LIMA, J. E. de. Um método econométrico na identificação dos determinantes da criminalidade municipal: a aplicação em Minas Gerais, Brasil (2000-2014). **Economía, sociedad y territorio**, v. 19, n. 59, p. 1059-1086, 2019.

FARIA, F. P.; JANNUZZI, P. M.; SILVA, S. J. Eficiência dos gastos municipais em saúde e educação: uma investigação através da análise envoltória no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, jan./fev. 2008.

FERNANDES JUNIOR, L. *et al.* La criminalidade no Brasil: avaliação do impacto dos investimentos públicos e dos fatores socioeconômicos. **Espacio Abierto**, v. 26, n. 2, 2017.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário de Segurança Pública 2018**. São Paulo, 2018.

GALDINO, J. A.; GUIMARÃES, M. G. V.; CARMO FILHO, M. M. do. Análise do desempenho na gestão das despesas orçamentárias com segurança pública no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 7, n. 1, 2015.

GONÇALVES, R.; SANTOS, G. Rodas Culturais, UPP, Funk e Milícias: uma análise da cultura urbana carioca frente às políticas de segurança e às organizações criminosas. **Pragmatizes-Revista Latino-Americana de**

Estudos em Cultura, n. 12, 2017.

GONÇALVES, J. R.; SIQUEIRA, M. V. B. a segurança pública no Brasil. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 10, n. 38, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas da população 2017**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=16985&t=resultados>. Acesso em: 11 fev. 2018.

KAKIHARA, A. A. S. B. S.; SILVA, V. S. da; POKER JUNIOR, J. H. Análise da eficiência do gasto público em educação fundamental em oito diretorias de ensino de São Paulo. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 48., 2016. Vitória. **Anais [...]**. Vitória: 2016.

LIMA, M.; MACIEL, S. L. Secondary Education reform in the Temer administration: corrosion of the right to education in the context of a financial crisis in Brazil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018.

LINS, M. P. E.; MEZA, L. A. **Análise envoltória de dados e perspectivas de integração no ambiente do apoio à decisão**. Rio de Janeiro: Coppe/ UFRJ, 2000.

LIRA, S. A.; CHAVES NETO, A. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. **Ciência & Engenharia**, v. 15, n. 1/2, 2006.

MARIANO, E. B.; ALMEIDA, M. R.; REBELATTO, D. N. Princípios Básicos para uma proposta de ensino sobre análise por envoltória de dados. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA (COBENGE 2006), 34., 2006, Passo Fundo, RS. **Anais [...]**. Passo Fundo, RS, 2006. Disponível

- vel em https://www.researchgate.net/profile/Enzo_Mariano/publication/257409786_Principios_basicos_para_uma_proposta_de_ensino_sobre_analise_por_envoltoria_de_dados/links/00463525379e8e2fbc000000.pdf. Acesso em: 13 abr. 2018.
- MELLO, L.; AVELAR, R. B. de; BRITO, W. Políticas públicas de segurança para a população LGBT no Brasil. **Estudos Feministas**, 2014.
- NORONHA, J. C. de *et al.* The future of the Brazilian Health System: a short review of its pathways towards an uncertain and discouraging horizon. **Ciencia & saude coletiva**, v. 23, n. 6, 2018.
- OSDH. **Observatório sírio dos direitos humanos, 2016**. 2018. Disponível em: <http://www.syriahr.com/>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- PEREIRA FILHO, O. A.; TANNURI-PIANTO, M. E.; SOUSA, M. da C. S. de. Medidas de custo-eficiência dos serviços subnacionais de segurança pública no Brasil: 2001-2006. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 3, 2010.
- PERES, M. F. T. *et al.* Evolução dos homicídios e indicadores de segurança pública no Município de São Paulo entre 1996 a 2008: um estudo ecológico de séries temporais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, 2012.
- PESSANHA, J. F. M. *et al.* Implementando modelos DEA no R. **X Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia (SEGeT)**, v. 54, 2013.
- PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. A criminalidade no Brasil: uma análise das evidências empíricas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 1, 2015.
- RAIMONDO, M. L.; LABRONICI, L. M.; LA-ROCCA, L. M. Retrospecto de ocorrências de violência contra a mulher registradas em uma delegacia especial. **Cogitare Enfermagem**, v. 18, n. 1, 2013.
- RIBEIRO, L. M. L.; COUTO, V. A. Tipos de homicídio e formas de processamento: existe relação?/Type of homicide and trial length: is there a relationship?. **Revista Semestral do Departamento e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar**, v. 7, n. 2, 2017.
- ROMERO, V.; MAGALONI, B.; DÍAZ-CAY-EROS, A. Presidential Approval and Public Security in Mexico's War on Crime. **Latin American Politics and Society**, v. 58, n. 2, p. 100-123, 2016.
- SANTOS, I. G. dos; GONTIJO, J. G. L.; AMARAL, E. F. L. A política de segurança pública no Brasil: uma análise dos gastos estaduais (1999-2010). **Opinião Pública**, v. 21, n. 1, 2015.
- SCALCO, P. R.; GOMES, A. P.; CARVALHO, H. D. **Criminalidade violenta em Minas Gerais: uma proposta de alocação de recursos em segurança pública**. 2007. Tese (Doutorado) - Master's thesis, Universidade Federal de Viçosa, 2007.
- SCHULL, A. N.; FEITÓSA, C. G.; HEIN, A. F. Análise da eficiência dos gastos em segurança pública nos estados brasileiros através da análise envoltória de dados (DEA). **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 12, n. 3, 2014.
- SCHRIPPE, P. *et al.* Estratégia Empresarial para a Natura: Análise de Correlação e Previsão dos Lucros por Meio do Modelo Holt-Winters. **Reuna**, v. 20, n. 4, 2015.
- SOUSA, F. Q.; MATIAS, D. de O. L.; SEIXAS, P. N. Estudo comparado acerca do crime organizado no Brasil e na Indonésia segundo o relatório periódico universal. **Revista de Estudos Internacionais**, v. 6, n. 2, 2015.
- VECCHIA, D. D. **Análise da eficiência das**

instituições de educação superior públicas da região nordeste do Brasil - 2008 a 2012.

2014. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

WAKIM, V. R.; TEIXEIRA, E. C. Estatuto do Desarmamento no Brasil: uma análise sob a ótica da eficiência. **Economic Analysis of Law Review**, v. 9, n. 3, p. 83-106, 2018.

WU, S. *et al.* SAPE: A system for situation-aware public security evaluation. *In: AAAI CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE*, 30., 2016, Arizona, USA. **Anais [...]**. Arizona, USA, 2016.

ARTIGOS

DETERMINANTES DE PREÇOS NO MERCADO IMOBILIÁRIO À LUZ DO MODELO HEDÔNICO

DETERMINANTS OF REAL ESTATE MARKET PRICES IN THE LIGHT OF THE HEDONIC MODEL

RESUMO

O mercado de imóveis é um segmento que contribui para o crescimento e desenvolvimento de uma região, pois é um dos setores com maior capacidade de impulsionar a economia, dada sua capacidade de gerar empregos e renda. O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a formação de preços do mercado imobiliário de Mossoró-RN e, visando alcançá-lo, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: descrever as variáveis determinantes na formação do preço dos imóveis e compreender o impacto de cada variável sobre o preço dos imóveis. A amostra compôs-se de 478 imóveis da cidade de Mossoró-RN, utilizando-se dados baseados nos registros disponibilizados por seis sítios de imobiliárias da cidade. Para análise dos dados, utilizou-se, inicialmente, a estatística descritiva das variáveis e, em seguida, a regressão linear múltipla. Os resultados sugeriram que o valor do imóvel sofre influência diretamente da classificação do bairro, da área do imóvel (m^2), do número de salas, do número de garagens, do número de dormitórios, do número de suítes, do número de cozinhas e do número de banheiros. As variáveis independentes anteriores também explicaram 66,1% da variação do preço do imóvel no município de Mossoró-RN.

Regileuza Rodriques Campelo Bezerra Paz
regileuza_paz@hotmail.com
Bacharel em Administração pela UFERSA. Mossoró – RN – BR.

Liana Holanda Nepomuceno Nobre
liana.nobre@gmail.com
Doutora em Administração pela PUCPR. Pertence ao departamento de Ciências Sociais e Aplicadas - DCSA/UFERSA. Mossoró – RN – BR.

Fábio Chaves Nobre
fcnobre@gmail.com
Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Pertence ao departamento de Ciências Sociais e Aplicadas - DCSA/UFERSA. Mossoró – RN – BR.

Palavras-chave: Precificação de Imóveis. Preços Hedônicos. Características dos Imóveis.

ABSTRACT

The real estate market is a segment that contributes to the growth and development of a region, since it is one of the sectors with the greatest capacity to boost the economy, given its capacity to generate jobs and income. The present study had as general objective to analyze the formation of prices of the real estate market in Mossoró-RN and, in order to achieve it, the following specific objectives were defined: to describe the variables that determine in

the information of the price of real estate and to understand the impact of each variable on the price of real estate. The sample was consisted of 478 properties in the city of Mossoró-RN, using data based on the records published by 6 real estate websites in the city. For the analysis of the data, the descriptive statistics of the variables and then the multiple linear regression were initially used. The results suggested that the value of the property is directly influenced by the classification of the neighborhood, the area of the property (m²), the number of rooms, the number of garages, the number of dormitories, the number of suites, the number of kitchens and the number of bathrooms. The previous independent variables also explained 66.1% of the price variation of the property in the municipality of Mossoró-RN.

Keywords: Real Estate Pricing. Hedonic Prices. Real Estate Characteristics.

1 INTRODUÇÃO

A habitação é um assunto que interessa a todas as pessoas. É uma necessidade básica e um direito universal, de acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU, 1948). Dessa forma, o setor habitacional é de extrema importância em qualquer país, por sua capacidade de impulsionar a economia, de gerar empregos e renda e, além disso, envolver uma enorme variedade de ramos produtivos.

Nas últimas décadas, o Brasil vem apresentando mudanças no âmbito habitacional, e três fatores contribuem para tais mudanças: a contínua emigração da população rural para as cidades, o envelhecimento populacional e as novas configurações familiares (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2012, p. 13).

Para se escolher uma habitação, a população leva em consideração alguns atributos nos imóveis considerados importantes. De acordo com Fávero, Belfiore e Lima (2008, p. 74), a população “tem a percepção de diferenciar as várias possibilidades de características em fun-

ção do que é tido como prioritário.” Mesmo esses fatores influenciando na compra, a busca por um imóvel que satisfaça os desejos e anseios do consumidor requer uma avaliação cuidadosa de todos os atributos que o bem possui e do bem-estar que ele pode proporcionar ao consumidor. Segundo Arraes e Sousa Filho (2008, p. 290), “cada consumidor monta sua cesta de anseios, esperando ter resposta na aquisição do bem habitação, a partir de uma substituição ótima entre as diversas características presentes em cada bem.”

De acordo com Hermann (2003, p. 14), quando se estudam as externalidades que são geradas pelas condições urbanas, acha-se uma limitação por não se conhecer o seu valor, podendo-se “[...] assumir que existe implicitamente uma oferta e uma demanda por essas características e, dessa forma, tentar inferir seus respectivos preços no equilíbrio.”

Entre os debates recentes, como os estudos de Arraes e Sousa Filho (2008), Souza, Custódio e Papst (2012), Porto, Vazquez e Corrêa (2011), entre outros, muito se especula sobre como se forma o preço dos imóveis e quais são os fatores que influenciam nesse processo de precificação. Fatores relacionados às suas características e como o posicionamento dos agentes econômicos diante dessas características tenderiam a influenciar o preço do imóvel. Como exemplo, a localização, a quantidade de quartos, o número de garagens etc.

Diante do exposto, a presente pesquisa se justifica pela importância e dimensão do setor imobiliário na economia do país. Logo, estudar os elementos que levam à precificação dos imóveis é relevante, por melhorar a relação entre o investimento e a satisfação dos anseios do cliente/consumidor.

Dessa forma, esta pesquisa, ao tentar responder ao problema proposto, que é: quais são os determinantes dos preços dos imóveis do município de Mossoró-RN, tem como objetivo geral analisar a formação de preços do mercado imobiliário de Mossoró-RN no período de janeiro a dezembro de 2015. O estudo ainda apresenta como objetivos específicos: descre-

ver as variáveis dependentes e independentes determinantes na formação do preço dos imóveis e compreender o impacto de cada variável sobre o preço dos imóveis.

Vale ressaltar que a cidade de Mossoró-RN foi escolhida para estudo tendo em vista que a referida cidade está entre as três maiores em termos de PIB do Rio Grande do Norte, bem como a acessibilidade dos pesquisadores referente à obtenção de dados para a devida análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO BRASIL

O mercado imobiliário nacional possui importância significativa na economia do país, pois, além de envolver altos valores monetários, também possui um significado social definido, tendo em vista sua complexidade na determinação de preços e a ineficácia dos mecanismos de funcionamento. Vale salientar que é um dos setores com capacidade elevada para o crescimento da economia em qualquer país, ou seja, capacidade de gerar empregos e renda, por se relacionar com vários ramos produtivos.

Segundo Chade (2012), a Associação de Investidores Estrangeiros no Setor Imobiliário, em 2012, informava que o Brasil era considerado o segundo melhor mercado de imóveis do mundo, destacando-se pela segurança, pelo estímulo ao consumo, pelo valor de mercado que possuía a moeda nacional, pelos subsídios que eram oferecidos à concessão de créditos e financiamentos e pelos eventos esportivos que sediava. Todavia, nem sempre foi assim, pois, somente no ano de 1964, esse mercado passou a ser regulamentado por meio da criação da Lei nº 4.591, que estabelecia garantias para o consumidor do setor imobiliário no Brasil, como o surgimento do memorial de incorporação, pois a finalidade era evidenciar as informações sobre o empreendimento, ou seja, informações legais, contábeis etc. e, assim, oferecer um processo de compra e venda mais estável (BRASIL, 1964).

Como materialização desse dispositivo

e com a finalidade de desenvolver formas viáveis de financiamento para produção e vendas de imóveis, criou-se, também, o Banco Nacional de Habitação (BNH), no ano de 1966, que resultou em um período de ascensão para esse setor, tendo como principal característica o financiamento e a concessão de créditos imobiliários em larga escala.

Essa expansão imobiliária teve continuidade até o início dos anos de 1980, quando a economia brasileira apresentou sinais de estagnação e aumento da inflação e ocasionou uma desorganização do mercado como um todo. O início dessa fase desfavorável para o mercado imobiliário teve como marco a extinção, em 1986, do BNH. Como “saldo”, o BNH deixou vários proprietários de imóveis que não conseguiram pagar suas dívidas, pois, com a inflação crescente, ao mesmo tempo em que as parcelas mensais eram amortizadas, a dívida total crescia. A partir de então, o setor encolheu, desorganizou-se e precisou encontrar meios em si mesmo para enfrentar a situação, foi aí que, entre 1990 e 2003, encontraram-se, como solução emergencial, os financiamentos feitos diretamente com os compradores; porém, nesse período, também houve uma considerável queda na renda da população, o que colaborou com a crise nesse setor.

Dessa forma, devido à desmobilização das estruturas bancárias acerca desse mercado em virtude das altas taxas de juros resultantes dos longos financiamentos e do redirecionamento dos corretores, que passaram a priorizar vendas simplificadas e desburocratizadas, a Lei nº 10.931/2004 criou novas regras que estimulavam e davam segurança ao setor, pois possibilitava aos agentes financeiros, construtores e compradores toda a segurança jurídica de que necessitava a relação de compra (BRASIL, 2004), como, por exemplo, a criação da alienação fiduciária de bens imóveis, em que o proprietário só poderia vender o imóvel após a quitação; dessa forma, o comprador não pode negociar o imóvel sem quitá-lo antes, porém pode usufruir dele (JURISWAY, 2012).

Sendo assim, alguns pontos importantes

para o entendimento da lógica que explica a expansão imobiliária no Brasil nos últimos 10 anos são: as adaptações feitas pelas empresas que atuam nesse ramo, as parcerias com grupos estrangeiros do ramo de construção e incorporação, além de atividades governamentais com o objetivo de facilitar a oferta de crédito. Entre 2011 e 2014, o mercado de imóveis recebeu atenção de políticas que incentivavam créditos para a moradia, exemplo disso foram os financiamentos de imóveis e os créditos para aquisição e construção. O governo criou programas que facilitavam o acesso ao crédito, como o Minha Casa, Minha Vida, que, além de contar com subsídios de até R\$ 17.000,00, dependendo da faixa de renda, oferecia longos prazos para o financiamento do imóvel.

De acordo com a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP, 2016), o crédito imobiliário cresceu 16,5% em dezembro de 2015, atingindo o valor de R\$ 4,8 bilhões em empréstimos para aquisição e construção de imóveis, superando, assim, o volume registrado em novembro do mesmo ano. Se comparar com o mesmo período de 2014, observa-se queda de 55,2%. Ainda segundo a Abecip (2016), em janeiro, fevereiro e março de 2016, o crédito imobiliário somou 3,3 bilhões, 3,2 bilhões e 4,42 bilhões de reais, respectivamente. Em março, os empréstimos superaram em 37,8% o de fevereiro, mas recuou 48% em relação a março de 2015. O resultado foi que, em 2015, o preço dos imóveis no país teve queda real. Embora se tenham valorizado em 1,32%, essa média ainda ficou abaixo da inflação registrada no ano.

Apesar da visão positiva apresentada pelos dados acima, o Brasil encontra-se diante da mais grave crise política e econômica das últimas décadas, o que afeta diretamente o mercado imobiliário. Nos dias de hoje, muitas construtoras têm demitido seus funcionários e sentido dificuldade de alcançar elevados percentuais na venda imobiliária, o que atingiu a venda de imóveis usados e os financiamentos,

por exigirem maiores percentuais de entrada e por trazerem consigo uma maior taxa de juros sobre as parcelas, influenciando, consideravelmente, sobre os “preços originais”.

Conforme a Abecip (2016), o mercado de crédito imobiliário continua ativo, mas seu ponto de equilíbrio deve ser menor em relação aos anos que passaram. A concessão de financiamento com recursos da poupança, no sistema do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), provavelmente, terá um novo ponto de equilíbrio de R\$ 50 bilhões. Destinaram-se R\$ 75,6 bilhões para aquisição e construção de imóveis em 2015 no SBPE, montante 33% inferior ao apurado no mesmo período em 2014. Ainda segundo a Abecip (2016), os recursos da poupança devem ter sido suficientes para suprir o mercado de crédito imobiliário até 2015.

2.2 PESQUISAS EMPÍRICAS NO BRASIL

A literatura que trata sobre mercado imobiliário é diretamente proporcional à existência de bases de dados que relatam, de alguma forma, os preços de mercado dos imóveis, de aluguéis ou compra e venda, ou seja, no Brasil ainda se pode perceber, nos dias atuais, a falta de dados sistematizados, visto que, mesmo havendo, nos últimos anos, um significativo avanço nas pesquisas científicas acerca desses dados, ainda continua sendo insuficiente, se comparado ao potencial objetivo desse mercado. A seguir, estão elencados alguns estudos que podem ser citados como referencial para a precificação de imóveis no Brasil, tendo como base não só o imóvel em si, mas também as variáveis que o envolvem.

Porto, Vazquez e Corrêa (2011) buscaram definir os determinantes dos preços dos imóveis novos na cidade de Santos-SP e encontraram como principais fatores para o aumento dos preços dos imóveis: proximidade com a praia, tempo de comercialização e imóvel sendo vendido na planta ou em início de construção. Além disso, perceberam que grandes construtoras concentraram seus investimentos em imóveis para um público de maior renda,

havendo, de outro lado, uma menor oferta de crédito habitacional dirigido às famílias economicamente menos favorecidas. Outro fator visualizado por meio desse estudo foi o fato de que as características relacionadas a um imóvel de alto padrão, ou seja, seus atributos “de luxo”, não se revelaram significativas como determinantes do preço do metro quadrado em Santos-SP, pois isso é uma realidade comum à maioria dos imóveis da cidade.

Já Souza, Custódio e Papst (2012) realizaram um estudo com o intuito de identificar as variáveis que explicam a demanda do setor imobiliário da cidade de Florianópolis-SC e a elevação dos valores dos imóveis locais, pois acreditam que essa mudança se deu, nas últimas quatro décadas, devido ao grande número de servidores públicos que passaram a residir ali. Para tanto, utilizaram uma metodologia que se baseia na utilização de regressões nos formatos mínimos quadrados ordinários (MQO) e análise de variância (ANOVA) no programa Gretl. Contudo, diante da inexistência de uma base de dados consolidada, encontraram dificuldades, que foram desde a heterocedasticidade nos modelos MQO e ANOVA e a não normalidade da amostra no modelo ANOVA, pois apresentam peculiaridades, até o fato de que o modelo MQO falha em não considerar as preferências do consumidor e o modelo ANOVA falha em não identificar o que a teoria econômica revela sobre o assunto.

Gomes, Maciel e Kuwahara (2012) publicaram um estudo com o objetivo de identificar os atributos que influenciam na formação dos preços de imóveis residenciais verticais novos, a fim de contribuir para a compreensão dos aspectos determinantes dos preços no mercado imobiliário paulista que vão além dos presentes no imóvel. Como resultado, observaram que a qualidade de vida se apresenta como diferencial e agrega valor aos preços dos imóveis dessa área.

Sousa Filho e Arraes (2005) produziram estudo acerca dos determinantes econômicos e externos que contribuem para a formação dos preços na cidade de Fortaleza-CE. Utilizaram como fundamento a teoria dos preços hedôni-

cos e amostras constituídas por transações imobiliárias ocorridas no período entre 1995-2003, utilizando 4.467 observações de apartamentos, flats, terrenos e salas comerciais. Concluíram que o consumidor de imóveis urbanos em Fortaleza-CE tem uma grande preocupação com as externalidades negativas causadas por alguns ambientes urbanos, sendo estes: escolas, pois causam problemas no trânsito, e o barulho dos estudantes causa poluição sonora; hospitais, pois acabam por acumular no local uma grande quantidade de lixo hospitalar; como também os problemas ambientais, como o lixo encontrado nas praias. Por outro lado, os resultados mostraram que os grandes níveis de lazer oferecidos pelo bairro agregam valores significativos aos imóveis do local.

Fávero, Belfiore e Lima (2008) estudaram o modelo de preços hedônicos e o aplicaram na região metropolitana de São Paulo. O tamanho da amostra da pesquisa foi de 1.860 apartamentos residenciais com lançamentos no ano de 2004, localizados em distritos de renda baixa, média e alta. Para alcançar esse fim, analisaram os atributos intrínsecos e extrínsecos dos imóveis. Os resultados apontaram que imóveis próximos a colégios particulares e estações de metrô pertencem a perfis de renda baixa e média; imóveis próximos a hospitais particulares pertencem a perfis de renda média e imóveis próximos a *shopping centers* e parques com áreas verdes são pertencentes ao perfil de renda médio e alto.

Hermann (2003) elaborou uma pesquisa acerca de quais amenidades implícitas influenciam na determinação do preço de aluguéis na cidade de São Paulo-SP, por meio de uma equação hedônica. O autor percebeu que a escolha dos indivíduos não se resume ao bem material, mas também perpassa pela qualidade de vida oferecida pelos centros urbanos, e concluiu que os fatores que valorizam imóveis com finalidade de moradia são: proximidade das estações de trem, presença de áreas verdes e evidências de criminalidade na área em destaque.

Silva *et al.* (2012) formulou um estudo que identificou o modelo de precificação de

apartamentos na cidade de João Pessoa-PB, publicado no I Simpósio de Matemática e Estatística do Delta. A pesquisa se utilizou de uma amostra de 250 imóveis (novos e antigos) e percebeu o número de vagas na garagem como o atributo mais importante na determinação de valores imobiliários daquele local.

A pesquisa feita por Nobre *et al.* (2016) buscou investigar o impacto dos atributos estruturais no preço do imóvel na cidade de Mossoró-RN. Os resultados mostraram que variáveis, como número de suítes, existência de varandas, número de quartos e tamanho do imóvel, evidenciaram forte correlação positiva, agregando valor ao imóvel.

Pode-se perceber que os estudos de Porto, Vazquez e Corrêa (2011), Fávero, Belfiore e Lima (2008) e Gomes, Maciel e Kuwahara (2012) resultaram em fatores mais externos aos imóveis para explicar o aumento dos preços, como proximidade com a praia, tempo de comercialização, estar na planta ou em início de construção, proximidade de colégios particulares e estações de metrô. Já o estudo de Nobre *et al.* (2016) apresentou características intrínsecas

aos imóveis que influenciavam no seu valor, como número de suítes, existência de varandas, número de quartos e tamanho do imóvel.

3 METODOLOGIA

Obtiveram-se os dados utilizados neste trabalho por meio de pesquisas feitas em seis sítios de imobiliárias da cidade de Mossoró-RN (quadro 1). Retiraram-se as informações dos imóveis que estavam disponíveis para venda, no ano de 2015. Preencheu-se uma tabela com as seguintes informações: bairro, tipo de imóvel, área do imóvel (m²), valor do imóvel (R\$), nº de salas, nº de garagens, nº de dormitórios, nº de suítes, nº de cozinhas, nº de banheiros e presença ou não de salão de festas, área de lazer, piscina, dependência de empregada, cobertura, varanda, sauna, churrasqueira, quadra de esportes, guarita, câmeras e circuito de TV. O universo de imóveis à venda corresponde a 478 imóveis no período analisado, divididos entre casas, apartamentos e terrenos localizados em diversos bairros da cidade de Mossoró-RN.

Quadro 1 – Lista de imobiliárias pesquisadas e seus endereços eletrônicos

Nome da imobiliária	Sítio
MCF Imóveis	http://www.mcfimoveis.com.br/default.aspx
Mobile Imóveis	http://www.mobiliimoveis.com.br/home
MN Imóveis	http://www.mnimoveis.com/
A&S Imobiliária	http://www.aesimobiliaria.com.br/
Rimol	http://www.rimol.com.br/
KM Imóveis	http://www.kmimoveis.com.br/

Fonte: dados da pesquisa.

Partindo-se do pressuposto de que as características dos bairros são diferentes e que algumas delas, como localização, infraestrutura, entre outras, influenciam no valor do imóvel, após a sistematização dos dados, aplicou-se um questionário com corretores de imóveis da cidade. No questionário, solicitou-se que eles atribuíssem a nota de 1 a 5 estrelas, de acordo com a facilidade de venda dos imóveis em cada bairro de Mossoró-RN. Para 1 estrela, era mais

difícil de vender, e 5 estrelas mais fácil de vender. De acordo com as estrelas que os corretores atribuíram aos bairros, fez-se uma média final para cada bairro. Aplicou-se esse questionário com os corretores devido ao conhecimento que eles têm sobre a cidade e devido à experiência com os clientes e seus gostos e anseios.

Utilizou-se uma regressão linear múltipla, na qual o valor do imóvel é a variável dependente, e as variáveis independentes são: classi-

ificação do bairro – por meio da categorização dada pelos corretores, tipo de imóvel, área do imóvel (m²), valor do imóvel (R\$), nº de salas, nº de garagens, nº de dormitórios, nº de suítes, nº de cozinhas, nº de banheiros e se possui ou não de salão de festas, área de lazer, piscina, dependência de empregada, cobertura, varanda, sauna, churrasqueira, quadra de esportes, guarita, câmeras e circuito de TV. O quadro 2 apresenta a codificação das variáveis usadas.

A partir da amostra coletada, retiraram-se alguns imóveis para a análise: os imóveis que tinham uma área igual ou maior que 2.000 m², devido a enviesar os valores dos imóveis na pesquisa, e os que não continham a informação quanto à classificação do bairro, ficando a amostra final com o número de 280 imóveis, representando, aproximadamente, 59% do total do universo de imóveis.

Quadro 2 – Descrição e codificação das variáveis utilizadas no modelo de preços hedônicos

Descrição de variáveis	Denominação	Tipo de variável	Código/Valor
Valor do imóvel	V do imóvel R\$		
Classificação do bairro	Estrelas	Métrica	Contínua
Tipo do imóvel	Tipo de imóvel	Categórica	1 = sim; 0 = não
Área do imóvel	Área do imóvel m	Métrica	Contínua
Número de salas	Nº de salas	Métrica	Contínua
Número de garagens	Nº de garagens	Métrica	Contínua
Número de dormitórios	Nº de dormitórios	Métrica	Contínua
Número de suítes	Nº de suítes	Métrica	Contínua
Número de cozinhas	Nº de cozinhas	Métrica	Contínua
Número de banheiros	Nº de banheiros	Métrica	Contínua
Salão de festas	Salão de festas	Categórica	1 = sim; 0 = não
Área de lazer	Área de lazer	Categórica	1 = sim; 0 = não
Piscina	Piscina	Categórica	1 = sim; 0 = não
Dependência de empregada	Dependência empregada	Categórica	1 = sim; 0 = não
Cobertura	Cobertura	Categórica	1 = sim; 0 = não
Varanda	Varanda	Categórica	1 = sim; 0 = não
Sauna	Sauna	Categórica	1 = sim; 0 = não
Churrasqueira	Churrasqueira	Categórica	1 = sim; 0 = não
Quadra de esportes	Quadra de esportes	Categórica	1 = sim; 0 = não
Guarita	Guarita	Categórica	1 = sim; 0 = não
Câmeras e circuito de TV	Câmeras e circuito de TV	Categórica	1 = sim; 0 = não

Fonte: dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados iniciou-se com a estatística descritiva das variáveis, fornecendo o panorama geral das características dos imóveis de Mossoró-RN, permitindo observar o comportamento das variáveis e como se relacionam entre si.

A amostra total se compôs de 478 imóveis, sendo 35,9% casas, 39,9% apartamentos e 24% terrenos. As estatísticas descritivas das variáveis estão detalhadas na tabela 1.

Tabela 1 – Análise exploratória das variáveis métricas

Variável	Média	Desvio padrão
V do imóvel R\$	262.867,02	219.214,496
Estrelas	3,4210	0,83545
Tipo de imóvel	1,771	0,7558
Áreadoimóvelm	258,1894	300,30835
Nº de salas	1,268	0,8528
Nº de garagens	1,111	1,1289
Nºdedormitórios	2,089	1,2795
Nºde suítes	0,982	0,8736
Nºde cozinhas	0,804	0,3980
Nºde banheiros	1,071	0,8770

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 1, o valor médio do imóvel no município de Mossoró-RN é de R\$ 262.867,02, com desvio padrão em R\$ 219.214,496. Além disso, a tabela evidencia que o tamanho médio dos imóveis em Mossoró-RN é de 258,189 m², com desvio padrão de 300,308 m². O número médio de salas é de 1,268, com desvio padrão de 0,8528. O número de garagens é 1,111, com desvio padrão de 1,1289. O número médio de dormitórios é 2,089, como desvio padrão de 1,2795. O número médio de suítes é 0,982, com desvio padrão de 0,8736. O número médio de cozinhas é 0,804, com desvio padrão de 0,3980. O número médio de banheiros é 1,071, com desvio padrão de 0,8770. O fato de o número de cozinhas ter dado menor do que 1 é explicado por existirem quitinetes, que são imóveis de pequenas proporções que não têm uma cozinha separada da sala, além de os terrenos também fazerem parte da amostra.

Fez-se uma análise das correlações, e não se identificaram correlações acima de 0,8, o que não indica uma sobreposição de informações. Após a checagem das correlações entre as variáveis dependentes e independentes, fez-se a regressão linear múltipla com o objetivo de identificar se as variáveis dependentes predizem o comportamento da variável independente. Os resultados sugerem que as variáveis: bairro, área do imóvel (m²), valor do imóvel (R\$), nº de salas, nº de garagens, nº de dormitórios, nº de suítes e nº de banheiros explicam 66,1% da variação do preço do imóvel, ou seja, as variáveis independentes explicam os preços dos imóveis em 66,1%. A estatística de Durbin-Watson indica que não há problemas de alta correlação dos resíduos.

Tabela 2 – Coeficiente de determinação do modelo de regressão

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,827 ^a	,684	,661	127720,411	1,278

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 3 evidencia os coeficientes da regressão com as variáveis estatisticamente significantes: classificação do bairro, área do imóvel, nº de garagens, nº de dormitórios, nº de

suítes e nº de banheiros, respectivamente 0,118, 0,502, 0,184, 0,247, 0,241 e 0,276. Dessa forma, o modelo pode ser escrito como:

$$\begin{aligned} \text{Valor do imóvel} = & 78.665,420 + 0,118 * \text{Bairro} + 0,502 * \text{Área do imóvel} + \\ & + 0,184 * \text{N}^\circ \text{de garagens} + 0,247 * \text{N}^\circ \text{de dormitórios} + \\ & + 0,247 * \text{N}^\circ \text{de suítes} + 0,276 * \text{N}^\circ \text{de banheiros} + \varepsilon \end{aligned}$$

Tabela 3 – Coeficientes dos parâmetros do modelo de regressão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta	
(Constante)	78.665,420	150.067,145		,601
ESTRELAS	30.861,401	10.333,695	,118	,003
Tipo de imóvel	-69.938,022	47.879,521	-,241	,145
Área do imóvel	366,610	32,722	,502	,000
Nº de salas	2.599,043	16.508,423	,010	,875
Nº de garagens	35.653,460	10.358,670	,184	,001
Nº de dormitórios	42.236,835	12.483,056	,247	,001
Nº de suítes	61.932,459	13.520,102	,247	,000
Nº de cozinhas	-177.684,106	75.073,430	-,323	,019
Nº de banheiros	68.999,985	15.070,000	,276	,000
Salão de festas	39.293,665	26.415,261	,083	,138
Área de lazer	-37.068,024	32.210,244	-,082	,251
Piscina	30.784,230	32.791,353	,070	,349
Dependência de empregada	-14.701,544	29.189,180	-,022	,615
Varanda	-29.184,073	19.850,039	-,059	,143
Sauna	-224.067,125	136.108,562	-,061	,101
Churrasqueira	-46.801,426	28.633,503	-,103	,103
Quadra de esportes	46.100,877	26.091,052	,079	,078
Guarita	-14.874,213	49.086,060	-,034	,762
Câmeras e circuito de TV	-16.626,110	34.147,251	-,018	,627

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 3, pode-se concluir que as variáveis *classificação do bairro*, *área do imóvel*, *nº de garagens*, *nº de dormitórios*, *nº de suítes* e *nº de banheiros* foram significativas, aos níveis de 0,003, 0,000, 0,001, 0,001 e 0,000, respectivamente. As variáveis supracitadas influenciam no preço dos imóveis, visto que os coeficientes da regressão foram positivos e significantes, ou seja, quanto maior for o imóvel, quanto mais vagas nas garagens tiver, quanto maior for a quantidade de quartos, suítes e banheiros, maior é o valor do imóvel.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, apresentam-se as principais

reflexões obtidas com a finalização da pesquisa. O presente estudo teve como objetivo geral analisar a formação de preços do mercado imobiliário de Mossoró-RN. Para entender esse propósito, elaboraram-se os objetivos específicos: descrever as variáveis dependentes e independentes determinantes na formação do preço dos imóveis e compreender o impacto de cada variável sobre o preço dos imóveis. De acordo com a metodologia utilizada, foi possível considerar os seguintes resultados:

- a) o valor do imóvel, que é a variável dependente, é diretamente influenciado pelas variáveis independentes, bairro, área do imóvel (m²), nº de salas, nº

de garagens, nº de dormitórios, nº de suítes e nº de banheiros, ou seja, essas variáveis agregam valor ao imóvel;

- b) as variáveis bairro, área do imóvel (m²), valor do imóvel (R\$), nº de salas, nº de garagens, nº de dormitórios, nº de suítes, nº de cozinhas e nº de banheiros explicam 66,1% da variação do preço do imóvel, ou seja, as variáveis explicativas explicam os preços dos imóveis em 66,1%;
- c) após uma análise visual, não se identificaram correlações acima de 0,8, o que não indica uma sobreposição de informações;
- d) pode-se descrever o modelo desta pesquisa como: *valor do imóvel* = 78.665,420 + 0,118**bairro* + 0,502**área do imóvel* + 0,184**nº de garagens* + 0,247**nº de dormitórios* + 0,247**nº de suítes* + 0,276**nº de banheiros* + ε

O referido estudo contribui para a teoria de estudos sobre precificação de imóveis no que se refere à aplicação e à interpretação dos resultados, bem como para o mercado conhecer e aplicar essa técnica a fim de determinar o valor justo dos imóveis de acordo com suas características.

Por fim, este estudo apresentou limitações quanto ao pequeno tamanho da amostra, que acarreta resultados menos exatos e limita o número de variáveis explicativas. Apesar das limitações citadas, a pesquisa cumpriu o objetivo geral de analisar a formação de preços do mercado imobiliário de Mossoró-RN.

Como possíveis extensões deste estudo, seria importante a realização de pesquisas que abordem o processo de precificação dos imóveis, equacionando as ofertas e demandas do mercado imobiliário na cidade de Mossoró-RN ou em diferentes localidades, o que permite aumentar a base de dados. Além disso, seria interessante analisar, individualmente, os impactos das externalidades nos preços dos imóveis, como segurança, distância do centro da cidade, presença de hospitais, escolas, serviços públicos, entre outras características.

REFERÊNCIAS

ABECIP. **Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança**. Disponível em: <https://www.abecip.org.br>. Acesso em: 15 abr. 2016.

ARRAES, R.; SOUSA FILHO, E. Externalidades e formação de preços no mercado imobiliário urbano brasileiro: um estudo de caso. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 289-319, abr./jun. 2008.

BRASIL. Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14591.htm. Acesso em: 17 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.931, de 2 de agosto de 2004. Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, as Leis nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, nº 4.728, de 14 de julho de 1965, e nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 ago. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.931.htm. Acesso em: 17 mar. 2016.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demanda habitacional no Brasil**. Brasília: Caixa, 2012.

CHADE, J. Brasil vira o 2º melhor mercado imobiliário. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2 jan. 2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,brasil-vira-2-melhor-mercado-imobiliario,97911e>. Acesso em: 17 mar. 2016.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; LIMA,

- G. A. S. Franco de. Modelos de precificação hedônica de imóveis residenciais na região metropolitana de São Paulo: uma abordagem sob as perspectivas da demanda e da oferta. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 38, n. 1, mar. 2008.
- GOMES, A. E.; MACIEL, V. F.; KUWAHARA, M. Y. Determinantes dos preços de imóveis residenciais verticais no município de São Paulo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 40., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPEC, 2012. Disponível em: http://www.anpec.org.br/encontro/2012/inscricao/files_1/i9-3a7b8f1858120e2757d222a38932e7c6.pdf. Acesso em: 18 mar. 2016.
- HERMANN, B. M. **Estimando o preço implícito de amenidades urbanas: evidências para o município de São Paulo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- JURISWAY. Alienação fiduciária: o que o STJ tem decidido sobre o tema. **JusBrasil**, 15 jul. 2012. Disponível em: <http://jurisway.jusbrasil.com.br/noticias/3181517/alienacao-fiduciaria-o-que-o-stj-tem-decidido-sobre-o-tema>. Acesso em: 17 mar. 2016.
- NOBRE, F. C. *et al.* Impactos dos atributos na precificação de imóveis residenciais de Mossoró/RN à luz do modelo hedônico. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 2, p. 128-143, 2016.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. Paris, 10 dez. 1948. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao>. Acesso em: 3 abr. 2019.
- PORTO, P. C. S.; VAZQUEZ, D. A.; CORRÊA, C. R. A. Determinantes do preço dos imóveis em Santos: um estudo preliminar. *In*: VAZQUEZ, D. A. (org.). **A questão urbana em Santos: uma análise dos processos em marcha**. Santos: Leopoldianum, 2011.
- SILVA, A. O. *et al.* Modelo de precificação de apartamentos na cidade de João Pessoa. *In*: SIMPÓSIO DE MATEMÁTICA E ESTADÍSTICA DO DELTA, 1., 2012, Parnaíba, PI. **Anais [...]**. Parnaíba: Simed, 2012. Disponível em: http://www.simed.estatistico.com/trabalhos/poster/SIMED_Poster021.pdf. Acesso em: 18 mar. 2016.
- SOUZA, D. A.; CUSTÓDIO, L. M.; PAPST, M. C. Uma investigação sobre a demanda e a formação de preços no setor imobiliário de Florianópolis. *In*: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 6., 2012, Joinville. **Anais [...]**. Joinville: Apec, 2012. Disponível em: http://www.apec.unesc.net/VI_EEC/sessoes_tematicas/Tema8-Economia Regional e Urbana/Artigo-4-Autoria.pdf. Acesso em: 18 mar. 2016.
- SOUSA FILHO, E. H.; ARRAES, R. A. Análise da demanda e modelos de preços hedônicos no mercado imobiliário urbano: o caso de Fortaleza. *In*: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA, 9., 2005, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: Anpec, 2005.

ARTIGOS

A RESILIÊNCIA EM MERCADOS POPULARES: UMA ANÁLISE NO MERCADO CENTRAL DE FORTALEZA

THE RESILIENCE IN POPULAR MARKETS: AN ANALYSIS IN THE CENTRAL MARKET OF FORTALEZA

RESUMO

Este estudo objetivou conhecer e descrever a resiliência do Mercado Central de Fortaleza. Realizou-se uma pesquisa de inspiração etnográfica e entrevistas conversacionais com 174 atores presentes no cotidiano desse mercado, analisando, mediante as lentes da resiliência, a construção coletiva e a representação do mercado popular por seus atores. A estratégia metodológica utilizada foi a análise de similitude e a análise prototípica. A intensificação do processo de urbanização, a industrialização e a expansão do setor terciário, especialmente por meio da inserção de comércio varejista mais moderno, transformaram o espaço urbano de Fortaleza. Como consequência, o Mercado Central atravessa um período de crise e estagnação, referente às baixas expectativas dos entrevistados. O trabalho contribuiu para compreensão das expectativas dos comerciantes em relação ao mercado. Sabendo da importância e o valor desse patrimônio histórico cultural para a cidade, o mercado necessita de um processo de revitalização.

Palavras-chave: Mercado Central. Resiliência. Análise de Similitude. Análise Prototípica.

ABSTRACT

This study aimed to know and describe the resilience of the Central Market of Fortaleza. A research of ethnographic inspiration and conversational interviews with 174 actors present in the daily life of this market was carried out, analyzing, through the lenses of resilience, the collective construction and representation of the popular market by its actors. The methodological strategy used was the similitude analysis and prototypical analysis. The intensification of the process of urbanization, industrialization and expansion of the tertiary sector, especially through the insertion of more modern retail trade, transformed the urban space of Fortale-

Caio Victor**caiovictor.rns@gmail.com**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza – CE – BR.

Felipe Gerhard**felipegerhard.rns@gmail.com**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza – CE – BR.

Domingos Menezes**domingos.matos@aluno.uece.br**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza – CE – BR.

Verônica Peñaloza**vero.pf@hotmail.com**

Doutora Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza – CE – BR.

za. As a consequence, the Central Market is in a period of crisis and stagnation, referring to the low expectations of the interviewees. The work contributed to the understanding of traders' expectations regarding the market. Knowing the importance and value of this historical cultural heritage for the city, the market needs a revitalization process.

Keywords: Central Market. Resilience. Similitude Analysis. Prototypic Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Novas e sugestivas formas de atrair clientes têm surgido todos os dias sob o signo de um conceito original, uma experiência de compra recente ou uma novidade mercadológica indispensável. A lógica da constante superação, deixando obsoletos conceitos até pouco tempo em voga e da transformação dos significados antigos em sentidos novos e sofisticados tem sido a tônica mercadológica atual – capaz de capitalizar, até mesmo, elementos culturais de elevada abstração (LIPOVETSKY, 2007).

A cada dia, são lançados novos produtos e tendências, assim como são suscitados novos hábitos de se relacionar, de se comportar e, principalmente, novas formas de construir a própria identidade. Utilizam-se, para isso, os infundáveis signos oferecidos pelo mercado (BELK, 1988; BAUDRILLARD, 1995; LIPOVETSKY, 2007). Diante desse cenário, seria impensável supor a existência de ambientes que não sigam a gramática das constantes inovações do mercado. É imperativo às empresas atuais a incessante adaptação aos sempre mutáveis contextos econômico-sociais no intuito de se manter vantagem competitiva e aumentar seu *market share* (MEDD; MARVIN, 2005; BURNARD; BHAMRA, 2011).

No entanto, existem ambientes que parecem resistir às ideologias mercadológicas de nossa época. Os mercados populares, *i.e.*, mercados de produtos regionais, como os mercados municipais, as feiras livres e os

mercados de troca são espaços que têm acompanhado o avanço e a institucionalização dos atuais templos de consumo, representados pelos modernos shopping centers, sem perder as suas raízes históricas (KINJO; IKEDA, 2005).

Embora estejam muito mais presentes no cotidiano da população menos abastada de países e regiões mais pobres, os mercados populares são frequentados por consumidores de diferentes camadas econômicas (SHERRY JUNIOR, 1990; OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008; RAJAGOPAL, 2010). Seu público é multidiversificado, porquanto seja constituído por pessoas de diferentes idades, gêneros, etnias, religiões etc. (SARAIVA; CARRIERI; SOARES, 2014). A heterogeneidade de seus consumidores também se reflete nos diferentes objetivos por eles almejados ao visitar tais locais – seja para procurar um produto mais barato, seja para buscar lembranças de infância lá preservadas (GERHARD; PEÑALOZA, 2018).

Embora infundáveis modificações tenham ocorrido, suas principais tradições e características têm-se preservado. Alguns dos hábitos dos atores que constroem diariamente esses mercados persistem ao longo do tempo; a essência de valorizar aquilo que é mais simples e cotidiano tem-se mantido apesar de despontarem em culturas, épocas e contextos sociais totalmente diferentes (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011).

Os mercados populares, dessa forma, apresentam alto grau de resiliência; uma vez que tais ambientes não somente se apresentam de forma destoante aos sofisticados espaços urbanos de consumo, mas também por existirem desde a formação das primeiras cidades (SARAIVA; CARRIERI; SOARES, 2014). Essa resiliência tem-se apresentado, de forma decisiva, para a preservação do conceito dos mercados populares, o qual se baseia na comercialização de produtos da terra, na valorização da cultura regional, na conservação da identidade local, entre outros (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011).

Todavia, a concepção de resiliência não

é a mesma para todos os mercados populares. Utilizando-se da perspectiva econômica, tipos de mercados como feiras livres e *shopping centers*, que apresentam uma resiliência muito maior do que os mercados públicos (PACHECO, 2012; GERHARD; PEÑALOZA, 2018), sempre procuram modificar-se para atender uma maior quantidade de indivíduos, em um movimento contrário, os mercados públicos estão enfrentando momentos de instabilidade econômica e baixo fluxo de clientes (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011). Apesar disso, muitos mercados públicos persistem na sociedade, modificando sua organização e incorporando novas funções de acordo com as demandas do momento vigente (HOLLING, 2001; FRANCIS; BEKERA, 2014).

Entre as diversas manifestações econômicas ligadas à cultura popular, os mercados públicos diferenciam-se por disporem de melhor infraestrutura e gestão, além de um relacionamento mais próximo com o setor público do que os demais mercados populares. Além disso, tais mercados possuem características *sui generis* que os permitem, enquanto espaço de trocas, persistir no tempo, ter sentido e modificar-se ao passo que cria raízes (PINTAUDI, 2006). Não obstante, a relutante presença de mercados populares no atual contexto mercadológico brasileiro não seja um fenômeno singular, poucos trabalhos foram realizados em tais contextos (e.g., CARRIERI; SARAIVA; PIMENTEL, 2008; CAVEDON, 2004; PIERRI; VALENTE, 2010; CAVEDON *et al.*, 2011), principalmente, quando a resiliência em mercados públicos é vista por meio da ótica dos seus próprios agentes econômicos (PERDIGÃO; CARRIERI; SARAIVA, 2014).

Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar, por meio das lentes da resiliência, a construção coletiva e a representação do mercado popular por seus atores econômicos; explanando, além disso, suas vulnerabilidades e fortalezas para constatar como auxiliam ou prejudicam a resiliência desse ambiente. Para tal, será realizada uma pesquisa de inspiração etnográfica e entrevistas conversacionais

com atores presentes no cotidiano do Mercado Central de Fortaleza.

Este trabalho está dividido em quatro seções além desta introdução. Inicialmente, será apresentada uma breve síntese das origens e da evolução do conceito de resiliência, desde a sua concepção à apropriação científica do termo por diversas disciplinas. Em seguida, serão evidenciados os principais aspectos metodológicos do trabalho. Serão analisados, por conseguinte, os resultados dos dados e das informações emersas da pesquisa de campo. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo, destacando-se as maiores limitações do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESILIÊNCIA

Com o intuito de manter vantagem competitiva, mudança e adaptação são exigidas dos sistemas atuais como um movimento obrigatório, em resposta às flutuações ambientais (MEDD; MARVIN, 2005; BURNARD; BHAMRA, 2011). Destarte, a resiliência, em vista das adversidades que ocasionam ciclos de desenvolvimento deletérios, é recomendada a todos os agentes presentes no mercado; porquanto se caracteriza como mecanismo capaz de habilitar indivíduos, organizações ou sistemas a adaptarem-se a mudanças advindas do ambiente externo (BURNARD; BHAMRA, 2011; OZUDURU; VAROL; ERCOSKUN, 2014; PETRESCU; BHATLI, 2013).

Ao longo das últimas décadas, os trabalhos voltados ao aprofundamento de estudos referentes à resiliência vêm ganhando notoriedade, tanto no meio acadêmico, quanto para as políticas públicas (MEDD; MARVIN, 2005; SOUMAGNE *et al.*, 2009; STUMPP, 2013). O conceito de resiliência, originalmente cunhado nas ciências naturais, vem sofrendo adaptações teóricas para abranger um escopo de pesquisa cada vez maior. Embora tenha ganhado maiores proporções

especialmente nas ciências médicas e comportamentais (SMITH *et al.*, 2008), o conceito pôde transitar nas mais distintas ciências, auxiliando, sobremaneira, as disciplinas e as instituições a enfrentar os problemas teóricos e práticos que lhes são próprios.

Não obstante seja uma qualidade importante que faculta a indivíduos e sistemas de proteção contra a adversidade, não há consenso quanto às definições operacionais existentes, uma vez que a literatura concernente ao tema ainda permanece incerta em relação ao acesso da resiliência em diferentes contextos históricos, sociais e culturais (HERRMAN *et al.*, 2011; BUENO, 2012; LEE *et al.*, 2013).

A qualidade de ser resiliente indica a capacidade de se manter ou atingir um equilíbrio dinâmico em harmonia com a reorganização advinda da adaptação às adversidades enfrentadas (HOLLING, 1973; PATON; SMITH; VIOLANTI, 2000; HAMEL; VALIKANGAS, 2003; WALKER *et al.*, 2006; LUTHANS *et al.*, 2006; RUTTER, 2006; BRIGUGLIO *et al.*, 2009; SOUMAGNE *et al.*, 2009; HERRMAN *et al.*, 2011; LEE *et al.*, 2013). No que concerne aos sistemas de varejo urbano, *i.e.*, aglomerados de negócios interdependentes que compartilham o mesmo espaço físico, infraestrutura e imagem (MEDD; MARVIN, 2005; SOUMAGNE *et al.*, 2009), ainda não há consenso quanto à definição ideal de resiliência para análises empíricas (HERRMAN *et al.*, 2011; BUENO, 2012). Contudo, um movimento judicioso a tais sistemas é o de autoanálise contínua, cuja função principal é a ciência das vulnerabilidades e fortalezas que permitem a sua sobrevivência (HOLLING, 2001; FRANCIS; BEKERA, 2014). O exame dos principais pontos fracos e fortes de um sistema de varejo urbano, dessa forma, coadjuvava a construção da ideia de resiliência.

Nas Ciências Sociais Aplicadas, o termo resiliência passou a se reportar não somente a indivíduos, mas a grupos, organizações e sistemas econômicos. Contudo, independentemente do objeto de análise, a resiliência está associada à ideia de se suportar pressões, cri-

ses e adversidades (YUNES, 2003). Embora, nos últimos anos, as ciências econômicas tenham-se apropriado grandemente do conceito para embasar análises de mercados, setores e sistemas econômicos (HERRMAN *et al.*, 2011; STUMPP, 2013), foi, especialmente, nas ciências médicas e comportamentais que a resiliência ganhou maiores proporções (SMITH *et al.*, 2008).

Não obstante a relevância que o tema alcançou ao longo dos últimos anos (STUMPP, 2013), ainda é pequena a contribuição dos trabalhos nacionais voltados ao exame da resiliência nas ciências sociais aplicadas. Os estudos nacionais se concentram, fortemente, na área de recursos humanos, tendo como objeto de análise os indivíduos nas organizações; passando ao largo de questões relacionadas à perspectiva urbana e social (e.g., CARVALHO *et al.*, 2011; GOMIDE JÚNIOR; SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015; IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017). Abaixo, encontram-se as principais forças de resiliência dos sistemas de varejo urbanos (tabela 1), divididas em três esferas: política, econômica e inovação. Elucidam-se aqui os principais pontos para se lograr a capacidade de adaptação, flexibilidade ou manter-se em equilíbrio diante de situações adversas.

Tabela 1 - Níveis e medidas de resiliência em sistemas de varejo

Nível Governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar positivamente a imagem do ambiente. • Melhorar as estradas de acesso local. • Intensificar a segurança local; • Expandir e reforma estrutural (por exemplo, calçadas, espaço interno, estacionamento, stands). • Melhorar as condições de higiene. • Promover educação financeira e empresarial. • Possibilitar a expansão turística. • Limitar a inserção de grandes empresas nas proximidades.
Nível Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar o crescimento econômico e diversidade. • Destacar valores culturais, entretenimento e lazer. • Planejar em longo prazo. • Fazer liderança forte e responsável. • Criar e divulgar os festivais. • Ter preocupação estética.
Nível Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar a aprendizagem. • Estabelecer relações interpessoais sólidas com clientes e concorrentes. • Ter força de valor e vantagens competitivas. • Desenvolver estratégias competitivas (negociação, promoção, desconto, catálogos com produtos). • Auto-organizar. • Focar na inovação.

Fonte: adaptado de Medd e Marvin (2005), Soumagne *et al.* (2009), Ozuduru, Varol, e Ersoskun (2014), Petrescu e Bhatli (2013) e Erkip, Kizilgun e Akinci (2013).

2.2 MERCADOS POPULARES

Os mercados populares se destacam por dispor de um grande potencial cultural, econômico e democrático. Desde a Antiguidade, o mercado público não se caracteriza apenas por ser um espaço comercial comum, muito além disso, manifesta a cultura legítima da região, cenário de grande diversidade, dos costumes e comportamentos de uma comunidade identificados na troca de mercadorias, no consumo e na produção de artigos locais e artesanais (SARAIVA; CARRIERI; SOARES, 2014).

Os mercados públicos no Brasil constituem uma modalidade de mercado varejista coberto, de periodicidade diária, organizados como serviço de utilidade pública pelo próprio município e direcionado para a distribuição local e turística de produtos que vão desde gêneros alimentícios até produtos artesanais sofisticados (SIQUEIRA, 1993; DANTAS, 1996). Dispor dessa essência cultural é o que possibilita distinguir o mercado público de outros

estabelecimentos comerciais, *e.g.*, *shopping centers*, sendo imprescindível que ele possua um espaço diferenciado que possibilite essa qualidade transcendental de conservação e propagação da cultura regional e a preservação da identidade local (PIMENTEL *et al.*, 2011).

No entanto, se analisarmos pela perspectiva do consumo, os mercados populares estão perdendo seu espaço (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011). Mesmo oferecendo uma imensa diversidade de produtos ao longo dos anos, não se evitou que os mercados atravessassem um período de crise (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011). O ideário progressista de consumo das cidades brasileiras tem contribuído para a destruição da identidade dos mercados públicos. Há uma corrente de maior valorização do novo em detrimento do velho, acarretando, destarte, o parcial esquecimento e a desvalorização pela população dos mercados populares – os quais passam a simbolizar fragmentos do passado (CAVEDON, 2004).

Como consequência, a maior ou menor presença de formas comerciais mais rústicas, como as feiras livres e os próprios mercados municipais ou mais sofisticados, como supermercados e *shopping centers*, indicam uma estreita relação com a evolução das cidades. Atualmente, o consumo massificado tem proporcionado o crescimento dessas organizações de comércio, que estão voltados para a venda em maior quantidade e preços mais baixos, caracterizando-as como concorrentes dos mercados populares.

Nesse hiato, que existe na perspectiva do consumo massificado das sociedades modernas, encontra-se o mercado popular. Com a finalidade de garantir a continuidade das atividades comerciais nesses estabelecimentos, a busca pela diversificação dos produtos comercializados, distanciando-se da oferta de produtos agrícolas, tornou-se algo fundamental para a sua resiliência (HOLLING, 2001; BURNARD; BHAMRAA, 2011; FRANCIS; BEKERA, 2014). Dessa maneira, a atual diversidade encontrada nos mercados públicos é o efeito de uma fuga encontrada pelos comerciantes para assegurar a lucratividade e a existência de suas lojas (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011).

Mesmo com a baixa resiliência em comparação com as feiras livres (GERHARD; PEÑALOZA, 2018) e os *shopping centers* (PACHECO, 2012), os mercados públicos passaram por várias transformações e começaram a incorporar novas funções de acordo com as demandas do momento vigente. Desse modo, os mercados públicos remanescentes permaneceram pela importância que possuem para a memória e a cultura da cidade, o que explica sua forte dependência do setor público (CAVEDON, 2004).

Apenas uma porção dos mercados públicos atualmente é capaz de harmonizar atributos tidos como tracionais e da modernidade. Mantendo sua importância enquanto configuração comercial, e, por conseguinte, sustenta um aspecto de antagonismo na estrutura da cidade, ao agrupar diferentes tipos de produtos e pela nostalgia que o ambiente transporta (KINJO; IKEDA, 2005). No presente, os mercados populares têm voltado seus esforços para a atração

turística. Assim, localizados, principalmente, em centros de comércio urbanos, os mercados públicos compõem o patrimônio histórico das cidades, assumindo duas funções essenciais para a sociedade, tanto estética quanto comercial (PIMENTEL *et al.*, 2011).

A atmosfera dos mercados populares configura-se como alegre e festiva, local de encontro, convívio e conversa amiga, fruto da confluência de tradições e hábitos da cultura local. Ao introduzir-se nesse local, é importante transcender a simples racionalidade financeira e recrear-se com a riqueza histórica, estética e simbólica que o lugar possui para o imaginário da sociedade. Transgredindo as barreiras do consumo em massa, esse micromundo congrega, em um momento presente, as lembranças históricas e culturais de um povo.

A geração de pesquisas com essa característica, em se tratando das dimensões de um país como o Brasil, ainda se configura como inexpressiva, especialmente, com relação a determinadas organizações cujas interfaces remontam aos aspectos históricos e culturais peculiares de uma dada localidade ou região (CAVEDON, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de analisar a construção coletiva das representações sociais do mercado central de Fortaleza à luz do conceito de resiliência, foi realizado um estudo de natureza qualitativa de caráter básico ou genérico (MERRIAM, 2009). A pesquisa, de fim exploratória, ademais, é classificada como trabalho de campo, uma vez que as investigações empíricas foram realizadas no local de ocorrência dos fenômenos estudados (VERGARA, 2005). Para as análises, foram utilizadas a observação sistemática (SPRADLEY, 1980; BOGDAN; TAYLOR, 1975) e duas técnicas lexicométricas: Análise Prototípica e Análise de Similitude.

3.1 AMBIENTE DE PESQUISA

O Mercado Central de Fortaleza se enquadra como uma organização local, cuja cultura organizacional apresenta características da cultura fortalezense e cearense, sendo considerada como uns dos principais pontos turísticos da capital. O mercado é compreendido como um patrimônio histórico e, como tal, deve ser preservado pela população, uma vez que conserva toda a memória e tradição de um povo.

O mercado central de Fortaleza vem passando por modificações e reformas estruturais com o intuito de enfrentar as ameaças decorrentes da instalação de grandes complexos de mercados informais nas proximidades. Do mesmo modo, as ações públicas voltadas à melhoria do mercado têm como intuito inseri-lo na rota turística do Estado, destacando-o como importante centro de divulgação da arte e cultura local.

Tais acontecimentos são importantes para ressaltar as capacidades de adaptação e enfrentamento do mercado em face das mudanças ocorridas no ambiente. Assim, o processo atual de mudança caracteriza-se como um momento oportuno para a análise da resiliência do local. Quanto às suas instalações atuais, o mercado conta com uma estrutura de três andares e um subsolo interligado por passarelas e um elevador. São, ao todo, 559 boxes, 70 quiosques e cinco restaurantes, em que são oferecidos produtos com as mais diversificadas tonalidades da cultura local.

3.2 PROCEDIMENTO

Após a obtenção dos dados pela evocação livre, foram submetidos a uma estratégia metodológica que envolveu o uso de duas técnicas lexicométricas. A primeira técnica, desenvolvida por Pierre Vergès, foi a Análise Prototípica que tem como objetivo identificar a estrutura base da representação social, por meio do cruzamento das frequências das palavras obtidas na evocação com as suas respectivas ordens (PEREIRA, 2001). A interseção das duas coordenadas gera um gráfico de

contingência constituído por quatro zonas que permitem constatar o que é central e aquilo que é periférico nas representações sociais. Nesse formato cartesiano, consideram-se as evocações do núcleo central, ou primeiro quadrante, as evocações que obtiveram maior frequência e menor, já as evocações periféricas, as de menor frequência e de maior ordem (WACHELKE; WOLTER, 2011).

A Análise de Similitude, a segunda técnica lexicométrica utilizada, tem sua constituição fundada na teoria dos grafos. Amplamente empregada nas descrições das representações sociais, a teoria dos grafos tem como objetivo estudar a proximidade e as relações entre os elementos de um conjunto de conceitos (MARCHANT; RATINAUD, 2012). As evocações foram agrupadas e, posteriormente, relacionadas por meio de um índice de semelhança, chamando de coocorrência (VERGÈS; BOURICHE, 2001). Mediante esse índice, será possível estruturar o processamento, desde a informação na mente humana até a representação social do fenômeno estudado (PEREIRA, 2001).

A aplicação combinada dessas duas técnicas nos permite a realização, tanto de uma análise de similitude, quanto de uma análise confirmatória dos núcleos centrais e periféricos propostos anteriormente na análise prototípica, colocando, em destaque, a organização das evocações e permitindo identificar-se uma **estruturação** entre eles (PEREIRA, 2001). O tratamento dos dados mediante as duas análises supracitadas fora executado no software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), programa pertencente ao *software* R que permite realizar análises estatísticas em *corpus* textuais.

3.3 CORPUS DE PESQUISA

Participaram da pesquisa 174 vendedores do Mercado Central de Fortaleza. Inicialmente, solicitou-se aos entrevistados que respondessem, baseando-se na própria opinião, se a feira cresceu, diminuiu ou se manteve constante nos

últimos anos. As entrevistas duravam cerca de sete minutos; o que resulta em um total de mais de 25 horas em campo. Logo após, foram requisitadas aos feirantes as principais razões pelas quais acreditavam nos cenários apontados. Excluíram-se as palavras ou expressões que não possuíam sentido semântico próximo aos grupos formados.

Foram realizadas entrevistas estruturadas de curta duração com 174 vendedores do mercado central, aos quais foram realizadas, além das questões de caráter sociodemográfico, as seguintes perguntas: “Nos últimos anos, o mercado vem crescendo, diminuindo, ou permanece constante? Por quais motivos?”; “E para os próximos anos, a tendência será crescer, diminuir ou permanecer constante?”.

Quanto ao desenho das entrevistas, uma ressalva deve ser feita. Embora se delimitasse as respostas dos entrevistados às perguntas iniciais, os pesquisadores não tolham o discurso dos respondentes, possibilitando a coleta de informações adicionais sobre o processo de resiliência do mercado. Em geral, os entrevistados não se detinham na explicação das razões apontadas, o que levava as entrevistas a se estenderem por cerca de oito a dez minutos, permitindo-lhes discorrer com maior profundidade sobre percepções e opiniões que nutriam a respeito do mercado.

Dessa forma, embora fossem levantadas palavras ou expressões para a criação do quadro semântico das opiniões dos entrevistados, foi possível aferir impressões mais profundas dos respondentes a respeito do local. Do mesmo modo, entre os meses de janeiro a abril de 2019, os pesquisadores passaram a frequentar, diariamente, o local com o intuito de coletar material mediante a observação e o convívio com as personagens do mercado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE PROTOTÍPICA

Para a realização da análise prototípica, foi necessário realizar um tratamento pré-

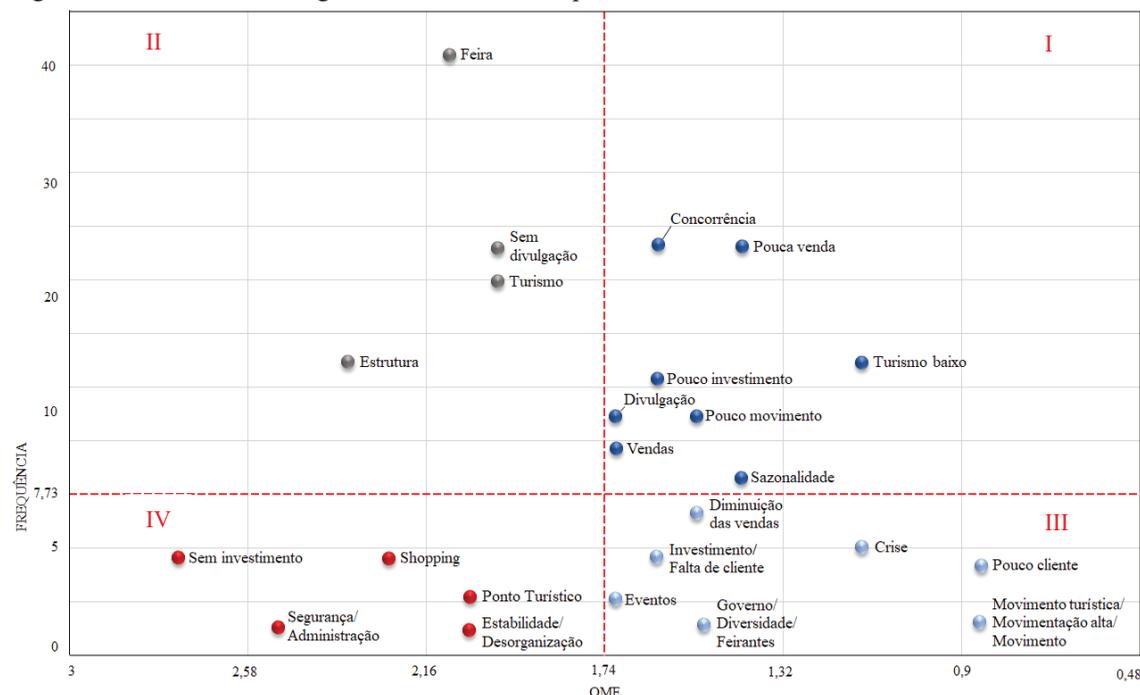
vio das evocações. Inicialmente, foi realizado o agrupamento das palavras de acordo com o radical ou a classe gramatical. Esse processo se denomina lematização. O motivo para se realizar esse procedimento é para evitar ambiguidades e divergências do processo de categorização das evocações, assim, a pesquisa pode-se tornar replicável mais facilmente (WACHTELKE; WOLTER, 2011). Após a lematização, devido à quantidade de palavras ou expressões semelhantes, optou-se por um tratamento das respostas mais preciso. Dessa forma, foi necessário realizar o agrupamento semântico juntando palavras com significados semelhantes e deixando a palavra com maior frequência na análise. Esse processo tem função de melhorar a representação das evocações e deixar a análise mais concisa.

Desconsiderando-se os casos omissos, foram auferidas 360 palavras ou expressões, possuindo frequência média de 3,27. Após o processo de lematização e agrupamento semântico, foram selecionadas as palavras com frequência maior que 2, restando para a análise 290 evocações, alcançando 80,5% do tamanho da amostra. A nova frequência média aumentou para 7,75, o que sugere maior credibilidade na representação dos vendedores, pois restaram apenas as palavras mais importantes para a análise.

Em relação ao gráfico da análise prototípica (figura 1), o ponto de corte para a coordenada da frequência de palavras foi de 7,73, ou seja, todas as palavras com frequência igual ou superior a esse número se mantiveram nos quadrantes superiores (I e II). As palavras com frequência maior que o ponto de corte nos quadrantes superiores correspondem a 73,1% do total de evocações; podendo-se inferir que os núcleos centrais (I) e o primeiro periférico (II) estão compactados e conseguindo retratar, com maior fidedignidade, o pensamento social dos vendedores neste contexto. Quanto ao critério do ponto de corte para a ordem média de evocações (OME), foi utilizada a média das palavras escolhidas para a análise, com valor igual a 1,74. Os quadrantes I e III obtiveram menor OME, indicando que essas palavras fo-

ram as primeiras que vieram na mente dos respondentes, ao passo que os quadrantes II e IV obtiveram maior OME, sendo denominados primeiro e segundo periféricos.

Figura 1 – Gráfico de Contingência – Análise Prototípica dos vendedores do Mercado Central



Fonte: elaboração própria.

O quadrante I no gráfico representa as palavras com menor OME e maior frequência, isso implica que essas evocações apresentam grande potencialidade para se tornarem os núcleos centrais da representação dos vendedores do Mercado Central. Nesse quadrante, pode-se observar que as evocações “Pouca Venda” possuem maior centralidade, o que indica que a maioria dos vendedores estão com problemas em relação à comercialização de seus produtos. As outras palavras ou expressões citadas foram “Concorrência”, “Turismo baixo”, “Pouco Investimento”, “Divulgação”, “Pouco movimento”, “Vendas” e “Sazonalidade”.

Os quadrantes periféricos (II e III) são constituídos de elementos que são secundários na análise, mas são importantes para a representação social. Ou seja, evocações nesses quadrantes retratam, de maneira mais específica, os indivíduos entrevistados e não podem ser generalizadas (ABRIC, 2003). Nesses quadrantes,

pode-se destacar a palavra “Feira” que possui a maior frequência da análise (41 evocações) e está relativamente próxima dos núcleos centrais. Outras palavras em destaque são: “Sem divulgação”, “Turismo”, “Estrutura”, “Diminuição das vendas”, “Crise” e “Pouco cliente”.

Para finalizar, o quadrante IV é representado por palavras que fazem parte da construção do espaço do Mercado Central, porém são pouco importantes no campo da representação, devido a seu OME e sua baixa frequência. Geralmente, nesse quadrante, as representações são baseadas em aspectos específicos dos indivíduos (WACHELKE; WOLTER, 2011).

A análise prototípica serve de embasamento para se ter consciência dos núcleos centrais e periféricos e quais evocações são mais importantes de serem analisadas. Sua função é relatar a hipótese de centralidade das palavras; no entanto, somente essa técnica não sustenta suficientemente uma representação social

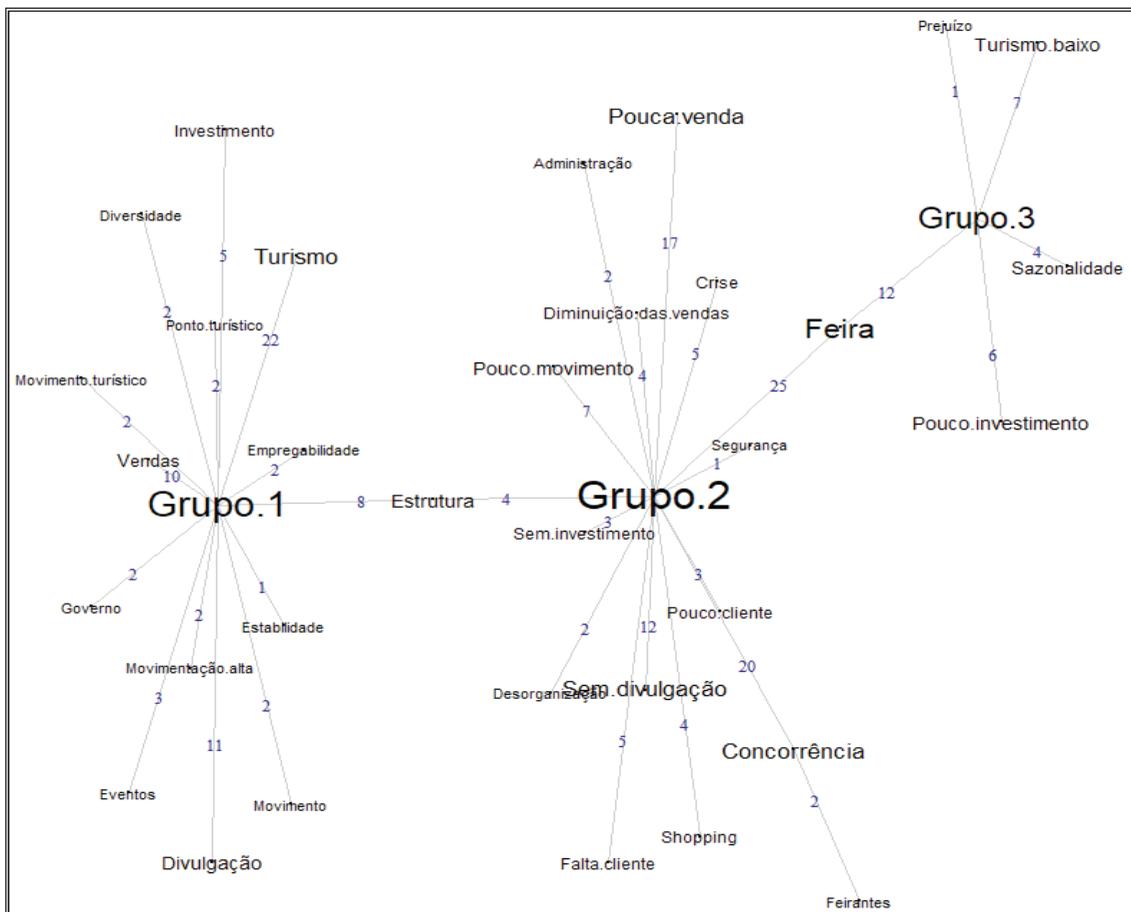
(ABRIC, 2003), por isso as evocações foram analisadas novamente; contudo, agora, mediante a análise de similitude.

4.2 ANÁLISE DE SIMILITUDE

Para realizar a análise de similitude (figura 2), achou-se necessária a divisão dos indivíduos em três grupos de acordo com a primeira pergunta do questionário. “Nos últimos

anos, o mercado vem crescendo, diminuindo, ou permanece constante?” Os vendedores que responderam que o mercado cresceu foram agrupados no Grupo 1; aqueles que responderam que diminuiu foram agrupados no Grupo 2, e, por fim, aqueles que responderam que o mercado se manteve constante formaram o Grupo 3. Desse modo, a representação de cada grupo ficou mais bem ser visualizada e compreendida.

Figura 2 – Análise de Similitude dos vendedores do Mercado Central



Fonte: elaboração própria.

O grupo 1 foi constituído por 59 vendedores, o grupo 2 por 70 vendedores e o grupo 3 por 45 vendedores. Além de demonstrar a divergência nas representações entre grupos, bem como a heterogeneidade presente neles, apenas 59 pessoas viram motivos para o crescimento do mercado, enquanto o restante, 115, não acre-

ditam que o mercado possa, de fato, melhorar.

Grupo 1 – destacam-se, neste grupo, os motivos pelo quais os indivíduos creem que o mercado vem crescendo. Entre eles, podemos ressaltar Turismo, Divulgação, Vendas, Estrutura e Investimento. Ao comparar as evocações obtidas aqui com a análise prototípica (figura

1), somente as evocações Divulgação e Vendas estão representadas como núcleos centrais, enquanto o restante se encontra nos quadrantes periféricos. Isso demonstra que os motivos positivos não refletem, com fidelidade, a representação dos vendedores do mercado central.

Apenas uma palavra faz a ligação entre o grupo 1 e 2, “Estrutura”. Elucidada por ambos os grupos; porém, com significados distintos. O grupo 1 vê a estrutura como um fator positivo para o crescimento do mercado; enquanto comerciantes do grupo 2 afirmam que a estrutura deixa a desejar e impacta, negativamente, as vendas. Essa distinção só foi possível pelas conversas com os vendedores, já que o programa não faz a distinção entre significado positivo ou negativo da palavra. Outras evocações próximas se destacaram, sendo elas: “Sem investimento” e “Desorganização”, criando uma ideia de problemas estruturais no ambiente estudado.

Grupo 2 – constitui o maior grupo dessa análise, porém é representado por fatores que representam a diminuição do mercado. Os motivos que se destacam aqui são Pouca Venda, Concorrência, Pouco movimento, Sem divulgação, Pouco cliente e *Shopping*. Novamente comparando com a análise prototípica (figura 1), esse grupo possui a maior quantidade de evocações em todos os quadrantes, isso demonstra que ele representa, com maior fidelidade, o momento atual do mercado central.

Grupo 3 – constituído pelo menor número de evocações; esse grupo acredita que o mercado se manteve constante nos últimos anos. As palavras que se destacam aqui são Feira, Turismo baixo, Pouco investimento e Sazonalidade. Esse grupo possui três núcleos centrais e um núcleo periférico, segundo a análise prototípica (figura 1). Molda-se, então, como mais um importante grupo de fatores que pode retratar a representação social vivida pelos vendedores do mercado central.

A ligação entre os dois últimos grupos aconteceu pela evocação “Feira”. Isso se torna bastante representativo, devido ao fato de esses dois grupos possuírem expectativas negativas quanto ao crescimento do mercado, inferindo

que a feira foi um dos principais fatores pela diminuição das vendas. Essa evocação foi citada apenas por comerciantes do grupo 2 e 3, que reclamaram da concorrência com os feirantes nos últimos anos.

Apresentados os núcleos centrais e periféricos anteriormente auferidos pela análise prototípica, confirmados e agrupados de acordo com seus respectivos grupos de vendedores pela análise de similitude, foram realizadas discussões articulando-se os achados encontrados na pesquisa – apresentadas na seção subsequente.

5 DISCUSSÃO

Após quatro meses de visitação diária, observação e convívio com os personagens do campo, foi possível concluir que o mercado de Fortaleza possui diversas contradições. Aproximadamente, dois terços dos comerciantes entrevistados não veem nenhuma expectativa de crescimento para suas lojas ou melhoria referente ao mercado central. Os mercados populares estão perdendo seu espaço (ALVES; RIBEIRO FILHO, 2011). Um dos núcleos centrais da representação dos comerciantes foi a evocação “Pouca venda”, retratando o momento enfrentado pelos varejistas desse mercado. Segundo um dos comerciantes entrevistados: “O mercado não cresceu, porque nem o número de clientes, o volume de vendas ou o faturamento aumentaram, apenas inchamos”. O que vem acarretando a diminuição das vendas é, principalmente, a concorrência de grandes comércios locais e conglomerados de negócios informais que se instalaram nas cercanias do mercado; processo que já perdura cerca de cinco anos.

Entre esses grandes conglomerados informais, os vendedores destacam a feira livre. Situada próxima ao mercado, a “Feira” foi a evocação mais citada pelos comerciantes, demonstrando ser um problema na diminuição das vendas. Os mercados populares e as feiras livres cresceram em um movimento diacrônico, mas sem perder os laços históricos. No entanto, o mercado popular não apresenta a mesma resiliência que as feiras livres, o que acarreta, na

visão dos comerciantes, o principal fator do encolhimento das vendas, já que o mercado não se adaptou tão bem ao ambiente econômico atual.

Para alguns entrevistados, a feira ficou com a venda de atacado enquanto o mercado ficou com a venda varejista. Esse fenômeno mudou o foco do mercado à venda artesanal, pois a feira extinguiu a venda em grande quantidade – associando a representação do mercado público a outro fator de destaque: a “Concorrência”. “A concorrência é desleal porque os feirantes não precisam pagar taxas, empregados, água, luz e outros tributos. Também não assinam a carteira dos funcionários e não pagam aluguel” – comenta um comerciante. Segundo muitos vendedores, a feira próxima ao mercado dificulta a vinda dos turistas, porque a multidão de feirantes atrapalha o trânsito local, polui, visualmente, o ambiente e traz uma sensação de perigo.

Voltando à perspectiva do consumo, podemos explicar que o Mercado Central, no momento presente, encontra-se em uma armadilha da resiliência. Basicamente, essa armadilha é constituída por algumas contradições presentes no próprio mercado central de Fortaleza. Essas contradições foram elucidadas, baseando-se nos principais concorrentes dos mercados populares, *shopping centers* e feiras livres. Dessa maneira, o mercado em destaque não é (1) tão sofisticado quanto um *shopping center* nem tão rústico como uma feira livre; mercado não aparenta ser (2) tão turístico como deveria, mas também não é tão local ou regional como os demais mercados municipais ou feiras livres. E, por fim, o mercado não se caracteriza como (3) comercial ou artesanal, ou seja, não comercializa em grandes quantidades, mas também não comercializa produtos eminentemente artísticos. Isso acontece devido às vulnerabilidades do mercado central; ou seja, devido à sua carga histórica e cultural para a região, os seus produtos são limitados a um pequeno nicho, principalmente turístico, dificultando sua adaptação às novas demandas da sociedade; como ocorre em mercados populares em outros contextos socioeconômicos (ver: HOLLING, 2001; BURNARD; BHAMRAA, 2011; FRANCIS; BEKERA, 2014).

De acordo com a percepção dos próprios entrevistados, pode-se indicar que o Mercado Central tem passado por uma série de mudanças ao longo dos últimos anos; mas ainda menor se compararmos com as feiras e os *shopping centers*. A resistência do Mercado Central em se adaptar às variações do contexto socioeconômico local – para atender às demandas de consumo da sociedade – pode ser explicada pela forte relação estabelecida com a cidade; sendo considerado, inclusive, patrimônio histórico e símbolo do município. Como consequência, esse centro comercial secular se encontra preso em uma construção sociocultural que dificulta a própria resiliência. Outro indicador para esse fenômeno pode ser a forte dependência do Estado, já que o mercado necessita demais da intervenção governamental para melhorar o desempenho das vendas. Como exemplo, alguns vendedores relacionam a quantidade de vendas com os eventos promovidos pelo Governo. Os novos empreendimentos voltados para o turismo são uma esperança para os vendedores, como também a reforma de antigos pontos turísticos, como o Centro Cultural Dragão do Mar, também contribui para a esperança de melhoria. Para outros entrevistados, falta uma liderança (política ou não) que altere o provável destino de decadência do mercado.

O mercado atualmente tem, no turismo, sua principal atividade. Isso se deve aos contornos da sua própria resiliência, que, buscando sobreviver, migrou de um simples mercado hortifruti e artesanal para o nicho turístico (HOLLING, 2001; BURNARD; BHAMRAA, 2011; FRANCIS; BEKERA, 2014). No entanto, o mercado central se encontra subordinado à atividade turística. Nessa discussão, podem-se mencionar as evocações “Turismo baixo” e “Sazonalidade” que foram núcleos centrais da representação social desses vendedores. Ao depender primordialmente do turismo, esses vendedores estão à mercê da sazonalidade e das vendas em menores quantidades. As palavras de um comerciante podem clarear esse pensamento: “Aqui, os meses de janeiro e julho eram conhecidos como os meses de férias,

em que o movimento era intenso e incessante. Hoje não há mais esses períodos. O movimento caiu muito”. O entrevistado complementa destacando uma provável baixa percepção de valor dos clientes locais: “Além disso, as pessoas não entendem que há esses custos vinculados ao preço final do produto, o que encarece muito. [...] Mesmo nos períodos de sazonalidade, o movimento de clientes está bem menor do que alguns anos atrás”.

Quanto à divulgação do mercado, observa-se uma divergência de opiniões. Cerca de metade dos comerciantes, representados pelos grupos 2 e 3, reclamam da falta de divulgação, enquanto o restante, representados pelo grupo 1, considera a divulgação como um aspecto positivo de resiliência do local. Outro fator importante de ser citado foi a questão da estrutura do mercado. Possuindo essa nova estrutura construída em 1998, o prédio sofreu diversas reclamações durante as entrevistas, principalmente, daqueles que possuem ótimas expectativas em relação ao mercado.

Por fim, retomando a perspectiva da resiliência e do consumo, muitos vendedores realizaram uma autocrítica em razão das suas baixas vendas, atribuindo a culpa à própria mercadoria, que, segundo eles, não atrai consumidores. As palavras de um comerciante deixam claro que os produtos vendidos aqui não acompanharam o movimento do consumo da sociedade, ele explica: “As coisas do mercado são muito antigas. São do tempo do Faraó”. Se realizarmos a analogia, entende-se que o comerciante reclama que o motivo de não vender tanto quanto à feira ou aos grandes centros comerciais, decorre porque o tipo de produto vendido não está em sincronia com o consumo da sociedade atual. Outro comerciante esclarece: “Qual pessoa vai andar até aqui para comprar um produto antigo? Se turista não vier comprar, ninguém mais compra”. Essa afirmação demonstra o que já foi discutido anteriormente, o mercado está preso em um hiato comercial, dependendo, principalmente, do movimento turístico para sobreviver. Desse modo, os comerciantes do mercado demonstraram dificuldades

em adaptarem-se ao ritmo mercadológico dos outros centros comerciais. (MEDD; MARVIN, 2005; BURNARD; BHAMRA, 2011).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensificação do processo de urbanização, a industrialização e a expansão do setor terciário, especialmente por meio da inserção de vários tipos de comércio varejista mais moderno, transformaram o espaço urbano de Fortaleza. Como consequência, o Mercado Central atravessa um período de crise e estagnação, referente às baixas expectativas dos entrevistados elucidadas pela investigação realizada.

Na presença de novas exigências do consumo moderno, a simplicidade e o apego ao aspecto histórico cultural dos mercados tradicionais parecem ameaçar a sua sobrevivência. No entanto, esse espaço possui sua complexidade, e deve-se observar a sua importância como impulsionador da cultura e história local. Por isso, esse ambiente busca resistir às ideologias mercadológicas de nossa época. O mercado central tem acompanhado o avanço e a institucionalização dos grandes centros comerciais, buscado adaptar-se às mudanças mercadológicas de nossa época, porém, sem perder as suas raízes históricas.

O universo do mercado central não se limita à execução de transações comerciais, nesse local, as tradições locais são reproduzidas, valorizadas e integram toda a cultura secular de um povo. Perante os modelos econômicos incentivadores de exclusão social, o mercado tradicional concebe muitas oportunidades de trabalho e sobrevivência de várias famílias. Em virtude disso, o mercado possui, como prática comercial, o artesanato em escala, caracterizando-se, muitas vezes, como uma economia de subsistência, devido ao baixo lucro dos negócios se compararmos com os *shopping centers*, por exemplo.

O trabalho foi decisivo na compreensão das expectativas dos comerciantes em relação ao mercado. Foi possível entender que, embora o mercado tenha-se modificado e revitalizado diversas vezes ao longo dos anos, o momento pa-

rece ser mais uma vez de arrocho e decadência. Esse ciclo de readaptações é importante para o mercado organizar suas atividades em direção a públicos específicos, mas sem perder o valor histórico que o caracteriza como um importante espaço de preservação da identidade local.

Sabendo da importância e o valor deste patrimônio histórico cultural para a cidade, o mercado necessita passar por um processo de revitalização, sendo aqui elucidadas algumas contribuições gerenciais: reformas em sua estrutura, desde o acesso do mercado a ampliação do estacionamento; mais políticas públicas e eventos governamentais para atrair turistas; tornar a administração do mercado mais presente, como também manter um diálogo mais constante com os comerciantes; uniformização dos preços das lojas, como também a organização dos horários de início e fim de expediente. Na perspectiva histórico-cultural, criação de um museu dentro do estabelecimento; instalação de atividades como uma galeria de arte, espaços para oficinas, exposições e apresentações artísticas. Fundamentado nessa revitalização, o Mercado Central de Fortaleza adquirirá seu poder cultural, histórico e turístico novamente.

Essa investigação sobre o Mercado Central de Fortaleza pode servir como uma “lente de aumento” na busca por soluções de problemas em setores comerciais que estão sendo esquecidos gradualmente. Novas pesquisas sobre mercados populares devem ser prioridades para revelar detalhes que fogem à primeira vista. Para pesquisas futuras, é prescindível que haja uma conversa entre o discurso dos atores desses mercados populares e a gestão pública, com o intuito de promover ajuste das políticas públicas, procurando soluções benéficas para o desenvolvimento da cidade, dos vendedores e clientes. Uma alternativa de pesquisa futura poderia abordar um comparativo resiliente entre os mercados existentes atualmente em uma grande cidade.

REFERÊNCIAS

- ABRIC, Jean-Claude. **Pratiques sociales et re-présentations**. [S.l. : s.n.], 2003.
- ALVES, Lidiane Aparecida; RIBEIRO FILHO, Vitor. Os mercados públicos e a cidade: as transformações do Mercado Municipal de Uberlândia (MG). **Caminhos de Geografia**, v. 12, n. 39, 2011.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.
- BELK, Russell W. Possessions and the extended self. **Journal of consumer research**, v. 15, n. 2, p. 139-168, 1988.
- BOGDAN, Robert; TAYLOR, Steven J. **Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 1975.
- BRIGUGLIO, Lino *et al.* Economic vulnerability and resilience: concepts and measurements. **Oxford development studies**, v. 37, n. 3, p. 229-247, 2009.
- BUENO, Newton Paulo. Assessing the resilience of small socio ecological systems based on the dominant polarity of their feedback structure. **System Dynamics Review**, v. 28, n. 4, p. 351-360, 2012.
- BURNARD, Kevin; BHAMRA, Ran. Organizational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, 2011.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; PIMENTEL, T. D. A institucionalização da Feira Hippie de Belo Horizonte. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 63-79, 2008.
- CARVALHO, Virgínia Donizete de *et al.* Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 815-833, 2011.

- CAVEDON, N. R. “Pode chegar, freguês”: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 173-189, 2004.
- CAVEDON, Neusa Rolita *et al.* “O mate amargo e o doce de leite”: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos Mercados Públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2011.
- DANTAS, Marcelo. Gestão, cultura e leadership-o caso de três organizações afrobaianas. *In*: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- FRANCIS, Royce; BEKERA, Behailu. A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 121, p. 90-103, 2014.
- GERHARD, Felipe; PEÑALOZA, Verónica. Resilience in trade fairs: a study in brazilian context. **Interações (Campo Grande)**, v. 19, n. 4, p. 855-869, 2018.
- GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; SILVESTRIN, Luiz Humberto Bonito; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 19-29, 2015.
- HAMEL, Gary; VALIKANGAS, Liisa. **En busca de la resiliencia**. [S.l.: s.n.], 2003.
- HERRMAN, Helen *et al.* What is resilience?. **The Canadian Journal of Psychiatry**, v. 56, n. 5, p. 258-265, 2011.
- HOLLING, Crawford S. Resilience and stability of ecological systems. **Annual review of ecology and systematics**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 1973.
- HOLLING, Crawford S. Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. **Ecosystems**, v. 4, n. 5, p. 390-405, 2001.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; PAIVA, Kely Cesar Martins de; GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, n. SPE, p. 390-408, 2017.
- KINJO, Tomoko; IKEDA, Ana. Comportamento do consumidor em feiras livres. **CEP**, v. 7195, p. 120, 2005.
- LEE, Ji Hee *et al.* Resilience: a meta analytic approach. **Journal of Counseling & Development**, v. 91, n. 3, p. 269-279, 2013.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- LUTHANS, Fred *et al.* Psychological capital development: toward a micro intervention. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 27, n. 3, p. 387-393, 2006.
- MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L’analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l’élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles. JADT**, v. 2012, p. 687-699, 2012.
- MEDD, Will; MARVIN, Simon. From the politics of urgency to the governance of preparedness: a research agenda on urban vulnerability. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 13, n. 2, p. 44-49, 2005.

- OLAVARRIETA, Sergio; FRIEDMANN, Roberto. Orientação para o mercado, recursos relacionados ao conhecimento e desempenho da empresa. **Journal of business research**, v. 61, n. 6, p. 623-630, 2008.
- OZUDURU, Burcu H.; VAROL, Cigdem; ER-COSKUN, Ozge Yalciner. Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. **Cities**, v. 36, p. 145-157, 2014.
- PACHECO, Susana Mara Miranda. Resiliência urbana e comercial em áreas centrais. **Geo Uerj**, v. 2, n. 23, p. 459-478, 2012.
- PATON, Douglas; SMITH, Leigh; VIOLANTI, John. Disaster response: risk, vulnerability and resilience. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 9, n. 3, p. 173-180, 2000.
- PERDIGÃO, Denis Alves; CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Das ruas para os shoppings populares: o empreendedorismo informal no discurso dos camelôs e da Prefeitura de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 43-58, 2014.
- PEREIRA, Costa. Análise de dados qualitativos aplicados às representações sociais. **Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 177-204, 2001.
- PETRESCU, Maria; BHATLI, Dhruv. Consumer behavior in flea markets and marketing to the Bottom of the Pyramid. **Journal of Management Research**, v. 13, n. 1, p. 55-63, 2013.
- PIERRI, M. C. Q. M.; VALENTE, A. L. E. F. A feira livre como canal de comercialização de produtos da agricultura familiar. In: CONGRESSO DA SOBER, 48., 2010, Campo Grande. **Anais [...]**. Campo Grande: Sober, 2010.
- PIMENTEL, Thiago Duarte *et al.* From the basílica to the feira... from oasis to Shopping-leu”: the path of metaphors of Jubileu in Congonhas (MG). **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 45-66, 2011.
- PINTAUDI, Silvana Maria. Os mercados públicos: metamorfoses de um espaço na história urbana. **Revista Cidades**, v. 3, n. 5, 2006.
- RAJAGOPAL, R. **Coexistence and conflicts between shopping malls and street markets in growing cities: analysis of shoppers’ behavior**. Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2010.
- RUTTER, Michael. Implications of resilience concepts for scientific understanding. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1094, n. 1, p. 1-12, 2006.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; SOARES, A. S. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do Mercado Central de Belo Horizonte. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 97-126, 2014.
- SHERRY JUNIOR, John F. Revendedores e negociando em um mercado periódico: varejo informal em perspectiva etnográfica. **Journal of retailing**, v. 66, n. 2, p. 174-200, 1990.
- SIQUEIRA, Maria de Lourdes. “Agô Agô Lonan”: Mitos, Ritos e Organizações em Terreiros de Candomblé na Bahia. In: ENCONTRO DA ANPADA, 17., 1993, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ENANPAD, 1993.
- SMITH, Bruce W. *et al.* The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. **International journal of behavioral medicine**, v. 15, n. 3, p. 194-200, 2008.
- SOUMAGNE, J. *et al.* **Retail planning for cities sustainability (Replacis)**. Portugal: [s.n.], 2009.
- SPRADLEY, James P. **Participant Obser-**

vation. Orlando, Florida: Holt, Rinehard and Winston, 1980.

STUMPP, Eva-Maria. New in town? On resilience and “Resilient Cities”. **Cities**, v. 32, p. 164-166, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERGÈS, Pierre; BOURICHE, Boumediene. L’analyse des données par les graphes de similitude. **Sciences humaines**, p. 1-90, 2001.

WACHELKE, João; WOLTER, Rafael. Criteria related to the realization and reporting of prototypical analysis for social representations. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 4, p. 521-526, 2011.

WALKER, Brian *et al.* A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. **Ecology and society**, v. 11, n. 1, 2006.

YUNES, Maria Angela Mattar. **Psicologia positiva e resiliência:** o foco no indivíduo e na família. [S.l.: s.n.], 2003.

ARTIGOS

O CONSUMO COLABORATIVO E A GERAÇÃO Y

THE COLLABORATIVE CONSUMPTION AND
GENERATION Y

RESUMO

O consumo colaborativo surge com a proposta de acesso a bens e serviços sem, necessariamente, a aquisição do produto ou a troca monetária para seu uso. Atualmente, existem vários modelos de negócios que estão ancorados nesse conceito, como compartilhamento de bicicletas e carros, hospedagem, sistema de caronas, espaços de trabalho etc. O presente estudo visa analisar como a geração y se relaciona com o consumo colaborativo, mediante uma pesquisa quantitativa e questionário aplicado por meio da ferramenta *google forms*. Os dados foram analisados pelo software SPSS®, utilizando as técnicas estatísticas média, desvio padrão e análise fatorial. Como resultado, constatou-se que existe uma predominância do gênero feminino, solteiros, com ensino superior incompleto/cursando, e que possuem conhecimento sobre o conceito de consumo colaborativo. Os fatores que mais influenciam no comportamento de consumo desses serviços são o financeiro e o socialmente responsável.

Palavras-chave: Consumo Colaborativo. Geração Y. Economia Compartilhada.

Sara Raquel de Melo Ferreira
sara.ferreira@fatene.edu.br

Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Docente na Faculdade Tecnológica do Nordeste (FATENE). Fortaleza – CE – BR.

Érika de Araújo Ferreira
erikaaraujo2010@gmail.com

Graduada em Administração na Faculdade Terra Nordeste (FATENE). Fortaleza – CE – BR.

Maria Gleiciene Rodrigues Oliveira
gleicienetbr@hotmail.com

Graduada em Administração na Faculdade Terra Nordeste (FATENE). Fortaleza – CE – BR.

ABSTRACT

The collaborative consumption arises with the proposal of access to goods and services without necessarily purchasing the product or exchanging money for its use. Currently, there are several business models that are anchored in this concept, such as sharing bicycles and cars, lodging, hitchhiking, workspaces, etc. The present study aims to analyze how the generation y is related to the collaborative consumption, through a quantitative research and questionnaire applied through the google forms tool. The data were analyzed using SPSS software, using the statistical techniques mean, standard deviation and factorial analysis. As a result, it was found that there is a predominance of the female gender, unmarried, with incomplete / attending higher education, and who have knowledge about the concept of collaborative consumption. The factors that most influence the consumption behavior of these services are financial and socially responsible.

Keywords: Collaborative Consumption. Generation Y. Shared Economy.

1 INTRODUÇÃO

O consumo colaborativo tem ganhado força em todo o mundo, mas, no Brasil, tanto as iniciativas quanto os estudos ainda são incipientes (MENEZES, 2016). A autora afirma ainda que é sabido que as formas baseadas no aluguel ou empréstimo em vez da compra e venda não tratam de uma novidade; contudo, a Internet multiplicou e ampliou a maneira com que isso pode ser feito, pois uniu pessoas, por meio da tecnologia, com interesses em comum. Segundo o mesmo autor, conhecendo como o consumo colaborativo opera no Brasil, pode-se pensar em estratégias para seu estímulo e desenvolvimento, por parte da iniciativa pública, privada e da sociedade como um todo, de forma a favorecer seus aspectos positivos, que contribuem com a redução dos impactos do consumo excessivo, ampliam o acesso das pessoas a determinados produtos e serviços, permitindo maior interação entre os consumidores adeptos ao consumo colaborativo.

A essência do consumo colaborativo versa sobre práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou a troca monetária entre os envolvidos (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Atualmente, é possível observar a formação de modelos de negócios que possuem o consumo colaborativo como base, como o compartilhamento de bicicletas, automóveis, espaços de trabalho (*coworking*), hospedagem, sistema de caronas (carona solidária) etc, muitas delas disseminadas por aplicativos *on-line* que facilitam e viabilizam o empréstimo, a troca e, até mesmo, a revenda desses produtos e serviços.

Além disso, o consumo colaborativo, ou a economia compartilhada como também é conhecido, é um fenômeno recente, que ainda está em formação e chega para modificar o paradigma do consumo atual, o qual é baseado na posse dos produtos, uma vez que esse

conceito versa sobre o consumo consciente e o compartilhamento de produtos, fazendo que a posse passe a ser menos importante do que a experiência e sua utilização. Botsman e Rogers (2011) afirmam que a prática do consumo colaborativo não é uma tendência de nicho, ela é uma onda socioeconômica que está mudando a forma como as empresas entregam seus produtos e está mudando a forma como os consumidores satisfazem suas necessidades.

Atualmente, quando se aborda a economia e o consumo tradicionais, percebe-se que existe uma tendência de individualização que se acentua, à medida que o consumo torna os indivíduos pertencentes a um determinado grupo social, os quais estão, cada vez mais, em voga devido a plataformas digitais de comunicação que permitem a virtualização das comunicações, como afirma Mont (2004).

O consumidor que abraça a ideia do consumo colaborativo é mais consciente das consequências de seus atos de consumo e passa a atuar dentro da cadeia produtiva de fabricação, fazendo que seu papel não seja visto como o consumidor individual final (como é visto na economia tradicional), mas sim como parte integrante de uma coletividade que pode consumir determinado produto sem sua aquisição, fazendo que o compartilhamento amplie o uso do produto para mais pessoas (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Assim, percebe-se que as atitudes dos consumidores estão mudando. Atitudes que tendiam para a aquisição de bens e a compra de cada vez mais produtos estão gradativamente transformando-se em atitudes de compartilhamento, em que os indivíduos estão gerando ações coletivas. A posse passa a ser menos importante do que o uso do objeto, e a detenção dos produtos teve sua importância diminuída, e agora a experiência e o uso passam a ter importância maior para o consumidor. É importante ressaltar que, para a manutenção e expansão do conceito, existem obstáculos comportamentais, como o sentimento de posse e apego material, refletindo atitudes individualistas, as quais devem ser consideradas.

Este estudo pretende investigar como a geração Y percebe o consumo colaborativo. A partir do questionamento exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a geração y se relaciona com o consumo colaborativo. Como objetivos específicos, têm-se: identificar o perfil da geração y; analisar o nível de conhecimento da geração y sobre o tema consumo colaborativo e verificar o relacionamento da geração y com os serviços e produtos disponibilizados por meio da prática de consumo colaborativo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONSUMO COLABORATIVO

Botsman e Rogers (2011) conceituam o consumo colaborativo como compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, doação e troca, redefinido por meio da tecnologia e de comunidades entre pares, permitindo aos consumidores, além de perceber os benefícios enormes do acesso aos produtos e serviços em detrimento da propriedade, economizar dinheiro, espaço e tempo, fazer novos amigos, tornando-se cidadãos mais ativos.

Belk (2007) entende que o consumo pode ser compartilhado e descreve a atitude de *sharing* (compartilhar) como uma alternativa para a propriedade privada, transação financeira, troca e doação. No *sharing*, duas ou mais pessoas podem usufruir dos benefícios (ou dividir os custos) de possuir uma coisa.

Em vez de distinguir o que é meu e seu, *sharing* define algo como nosso, sendo uma forma alternativa de distribuição de mercadoria; e, em comparação com as formas mais tradicionais de distribuição, pode promover comunidade e economizar recursos. Um dos conceitos mais recentes para os usuários no Brasil é dado pelo site Consumo Colaborativo (2015, *online*) que entende como: “Prática comercial que possibilita o acesso a bens e serviços sem que haja necessariamente aquisição de um produto ou troca monetária entre as partes envolvidas neste processo. Compartilhar, emprestar,

alugar e trocar substituem o verbo comprar no consumo colaborativo.”

Menezes (2016) relata que o consumo colaborativo tem sido defendido por vários autores como uma alternativa para alcançar o desenvolvimento sustentável, ao passo que suplanta o estilo de hiperconsumo, criando sistemas inovadores fundamentados no compartilhamento.

Além disso, pode-se dizer que consumo colaborativo é aquele tipo de consumo promovido por organizações que se baseiam na colaboração de fornecedores e consumidores, mediada pelas tecnologias de informação e comunicação (MENEZES, 2016). Andrade e Pinto (2014) percebem o consumo colaborativo como uma série de práticas alternativas de consumo que possuem diferentes fins, mas que apontam para uma origem em comum: o ato de compartilhar.

Com o avanço e a disseminação das tecnologias de informação e comunicação, todas as pessoas que estão “conectadas” no mundo virtual estão suscetíveis a participar desse espaço colaborativo (MAURER *et al.*, 2015). As propagandas começaram a promover, de forma criativa, a obsolescência percebida dos produtos e pregam que a compra de bens pode resultar em sentimentos de autoestima, liberdade, aventura e sucesso (MAURER *et al.*, 2015).

O conceito de consumo colaborativo parece ser uma ideia inovadora, mas, na verdade, descreve um comportamento de uma prática tradicional já empregada pela humanidade desde as primeiras formas comerciais e que esteve em utilização até a emergência do modelo capitalista de produção, centrado na acumulação de riqueza e posse de mercadorias (MAURER *et al.*, 2015).

Para Belk (2014), a velha sabedoria de que nós somos o que possuímos talvez tenha de ser modificada, considerando formas de posse e de uso que não envolvam propriedade. Assim, apesar de existir uma tendência à individualização e ao materialismo, os seres humanos possuem necessidades sociais e de pertencimento a grupos ou comunidades (MONT, 2004) que, com o passar do tempo, estão sendo substituídas por sociedades virtuais.

Maurer *et al.* (2015) afirma que as redes

sociais são difusoras de um estilo de vida on-line e assumem um papel fundamental para a compreensão do contexto no qual as formas de consumo colaborativo estão inseridas. A internet possibilitou dinamicidade e amplitude às relações entre os indivíduos, facilitando a difusão de um modelo de consumo associado à colaboração. Belk (2014) enfatiza que, com a internet, existem muitas maneiras de expressar a identidade do indivíduo, mesmo sem possuir algo efetivamente. Nesse contexto, a internet mostra-se como um amplo espaço para compartilhamento de conteúdo, que pode ser obtido por qualquer pessoa que tenha acesso a ela. Porém, para Botsman e Rogers (2011), o consumo colaborativo não é uma tendência de nicho, tampouco uma reação passageira em lugares ainda em recessão; é uma onda socioeconômica que mudará o modo como a empresa encara sua proposta de valor, e como o consumidor satisfaz suas necessidades.

O compartilhamento faz um grande sentido prático e econômico para o consumidor, o meio ambiente e a comunidade. Também pode fazer uma grande dose de bom senso para os negócios que são suficientemente flexíveis, inovadores e com visão de futuro (BELK, 2014).

O consumo pode ser entendido como o processo que envolve desde o ato aquisitivo de bens e serviços, passando pela posse e o uso dele, pelo seu significado para os possuidores e não possuidores, até seu descarte. Não se trata apenas de consumo material ou imaterial. Trata-se também de consumo de símbolos, portanto, consumo cultural e social. E pode ser consumo político também (TASCHNER, 2010).

O consumo tornou-se um campo de investigação complexo, que engloba vários atores, atividades e um conjunto de bens e serviços que não necessariamente se restringem aos providos sob a forma de mercadorias. Dessa forma, o consumo engloba várias formas de provisão que não apenas as tradicionais formas de compra e venda de mercadorias em condições de mercado (BARBOSA; CAMPBELL, 2006 apud ANDRADE; PINTO, 2014).

Rocha (2002) afirma que os estudos aca-

dêmicos privilegiam mais a produção do que o consumo. Isso, segundo o autor, se deve ao fato de que o consumo é, muitas vezes, visto como algo prejudicial, banal, por ser associado a aspectos negativos como o consumismo e a exclusão social que ele pode implicar em determinadas situações. E isso, segundo o autor, acontece tanto na opinião pública quanto entre os acadêmicos das ciências sociais e humanas.

Rocha (2002) aponta o consumo como um sistema de significação, e a principal necessidade social que supre é a necessidade simbólica, acrescentando que ele é como um código e, por meio dele, são traduzidas muitas das nossas relações sociais bem como elaboradas muitas das nossas experiências de subjetividade, e o consumo colaborativo passa a ser um caminho para uma mudança social.

Por fim, as participações nas atividades da economia compartilhada têm como motivo os fatores econômicos, ambientais e sociais e variam de acordo com a diversidade das atividades (SCHOR, 2014). Algumas pessoas participam visando a benefícios econômicos, como economizar dinheiro (BOTSMAN; ROGERS, 2011); algumas, visando à conquista de novos amigos (BOTSMAN; ROGERS, 2011); e outras são atraídas pelo modismo ou novidade das plataformas (SCHOR, 2014). Botsman e Rogers (2011) afirmam que a economia compartilhada resgata comportamentos naturais dos seres humanos, como o compartilhamento e a troca, os quais podem ter seu potencial aumentado por meio de interações via Internet.

2.2 GERAÇÃO Y

Dutra (2010, p. 209) afirma que a geração pode ser entendida como um grupo de “[...] pessoas que compartilha um período de anos de nascimento e eventos históricos significativos ao longo de suas vidas [...] além de um conjunto de valores, atitudes, preferências e comportamentos semelhantes [...]”. Esses compartilhamentos ajudam os integrantes de cada geração a interpretar as experiências de vida, como ainda afirma o autor.

Veloso, Dutra e Nakata (2016) apontam que não existe uma pacificação na literatura quanto aos períodos que definem onde começa e onde termina cada uma das gerações. Porém, ainda segundo os autores, apesar da divergência de períodos, as características de cada geração não são divergentes. Atualmente, existem três gerações: *baby boomers*, geração X e geração Y (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Os membros da geração Y, geração foco desta pesquisa, são aqueles nascidos entre 1978 até os dias de hoje e já cresceram em um mundo conectado, em que a informação está disponível a todos; porém, apresentam características mais individualistas (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Justamente por isso essa geração também é conhecida como geração Net ou geração N. Esses indivíduos valorizam o equilíbrio pessoal e profissional e fazem questão de exprimir suas opiniões (DUTRA, 2010). Segundo Rudge *et al.* (2017), essa geração foi a primeira a compartilhar comportamentos, independentemente da localidade onde elas estavam, justamente pelo fato de ser a primeira geração inserida no processo de globalização e conectividade. Além disso, são indivíduos multitarefas, isto é, escutam música no celular ao mesmo tempo em que assistem à televisão e buscam informações no computador (SOLOMON, 2016).

Garbin (2003) afirma que outra característica dessa geração é a existência de objetivos mais imediatistas, como prazer e consumo de bens materiais, além da preferência pelo convívio virtual ao real. Sobre o consumo, Solomon (2016) afirma que os consumidores da geração Y não são leais às marcas como as demais gerações o são e tendem a comprar por impulso. Por fim, Dutra e Dutra (2016) afirmam, ainda, que as pessoas que fazem parte da geração Y são generosas e intrínsecas com incoerências e inconsistências, possuindo um senso de justiça acentuado.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo natureza quantitativa. A pesquisa

quantitativa, como afirmam Richardson *et al.* (2012), caracteriza-se pelo emprego de métodos de quantificação para a coleta e o tratamento das informações, uma vez que o tratamento se dá por meio de técnicas estatísticas que podem ser mais simples (percentual, média, desvio padrão etc.) até as mais complexas, como correlação e análise fatorial. Além disso, o autor afirma que o método quantitativo possui a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, comuns em pesquisas de natureza qualitativa.

As pesquisadoras adaptaram o questionário de Pizzol (2015) e aplicaram-no, via *google forms*, a uma amostra por conveniência de 169 indivíduos, a qual foi identificada a partir de grupos da rede social *Facebook*. No entanto, como se buscava pesquisar apenas a geração Y, isto é, indivíduos nascidos de 1978 até os dias atuais, conforme Veloso, Dutra e Nakata (2016), a amostra foi reduzida para 144 indivíduos. Os dados coletados foram analisados por meio do software SPSS®, utilizando-se as técnicas de média, desvio padrão, frequência e análise de fatores ou análise fatorial.

Bussab e Morettin (2002) afirmam que o conceito de média é um dos conceitos mais familiares, que é definido como a soma das observações dividida pelo número de ocorrência delas. Já o desvio padrão, segundo Field (2009), é uma estimativa de “espalhamento” médio do conjunto de dados mensurados, sendo a medida que representa o quão bem a média representa os dados. Assim, quando ocorrem pequenos desvios padrões, isso indica que os dados analisados estão próximos da média, e um desvio padrão grande indica que os dados analisados estão distantes da média.

Ainda segundo Field (2009), a análise de fatores é uma técnica que identifica grupos ou agrupamentos de variáveis, servindo para entender a estrutura de um conjunto de variáveis, construir ou validar um questionário para a medição de uma variável e reduzir um conjunto de dados a um tamanho analisável, sem a perda das informações coletadas. O autor complementa afirmando que a análise de fatores reduz as

variáveis, aglomerando-as de acordo com suas similaridades. Assim, as variáveis de um mesmo grupo são similares entre si e diferentes das outras variáveis de um segundo grupo, sugerindo que elas podem medir os mesmos aspectos dentro de uma dimensão estudada. Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) complementam afirmando que uma mesma variável não pode contribuir para a construção de fatores distintos, e o limite aceitável de contribuição da variável na criação do fator é de 0,40. Valores abaixo disso devem ser evitados, uma vez que podem apresentar problemas de indeterminação de variáveis nos fatores propostos.

Após a análise fatorial das questões da segunda sessão do questionário, a qual era constituída de afirmações que mediam a concordância e discordância do respondente por meio de uma escala likert, as pesquisadoras excluíram da análise as perguntas “38. Eu valorizo não precisar me preocupar com os horários do transporte coletivo (ônibus, metrô, etc) para meus deslocamentos de rotina.” e “39. Prefiro a liberdade de ter meu próprio meio de transporte a qualquer momento, do que um horário limitado para uso da (o) bicicleta / carro compartilhado.” uma vez que elas não apresentaram similaridade com nenhuma pergunta de nenhum dos quatro fatores identificados.

4 RESULTADOS

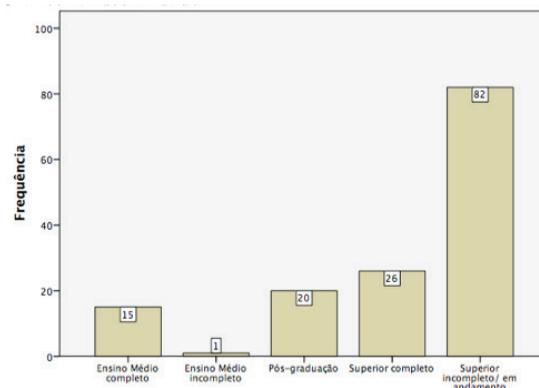
A primeira pergunta do instrumento de coleta de dados versava sobre qual o local de residência dos pesquisados. A região metropolitana de Fortaleza foi a mais citada, representando 56,9% (82 respondentes), seguida da cidade de Fortaleza com 36,1% (52 respondentes). As cidades de Mossoró (RN), Iguatu (CE) e São Paulo (SP) foram citadas também, mas com menor representatividade. Como a metodologia da pesquisa utilizou uma amostragem por conveniência, não se pode tirar conclusões sobre esse dado, servindo apenas para se ter ciência de onde os respondentes moram.

Quanto ao gênero dos respondentes, 56,2% afirmaram ser do sexo feminino (81 res-

pondentes), enquanto que 43,8% (63 respondentes) afirmaram ser do gênero masculino. Sobre o estado civil, 66,7% (98 respondentes) informaram ser solteiros; 24,3% (35 respondentes) afirmaram ser casados; 4,9 (7 respondentes) informaram ser divorciados e 4,2% (6 respondentes) informaram viver em uma união estável.

Quando os respondentes foram questionados sobre sua escolaridade, 56,9% (82 respondentes) afirmaram possuir ensino superior incompleto/cursando; 18,1% (26 respondentes) possuem ensino superior completo e 13,9% (20 respondentes) informaram possuir pós-graduação, conforme pode ser verificado no gráfico 1. Esse achado se aproxima do resultado apontando por Ferreira e Lima (2018), em que 35% dos seus respondentes apontaram ter ensino superior incompleto/cursando. Porém, afastam-se Arruda et al. (2016), uma vez que 84% dos respondentes desta pesquisa afirmaram ter ensino superior completo.

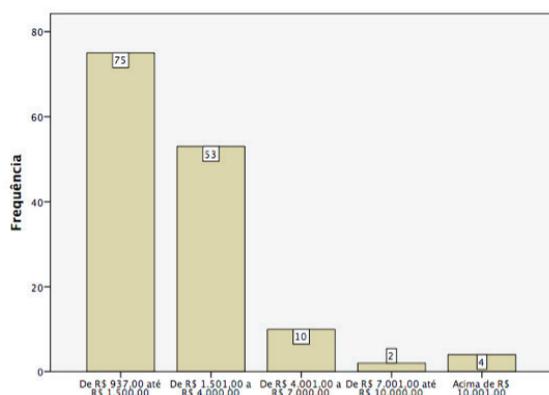
Gráfico 1 - Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quando os respondentes foram questionados sobre sua renda, 52,1% (75 respondentes) afirmaram receber salários de até R\$ 1.500,00, seguido de 36,8% (53 respondentes) que afirmaram receber entre R\$ 1.501,00 e R\$ 4.000,00, conforme gráfico 2. Pode-se inferir desse resultado que muitos indivíduos pesquisados que fazem parte da geração Y ainda estão cursando ensino superior, e sua renda é proveniente de estágio.

Gráfico 2 - Renda



Fonte: dados da pesquisa (2018).

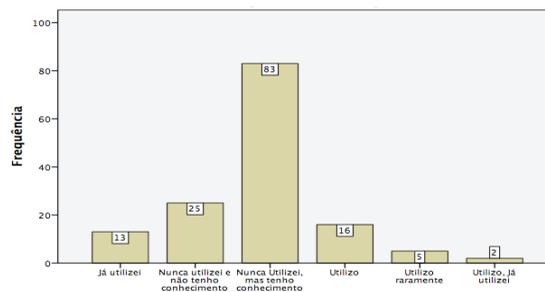
Os respondentes foram questionados diretamente se tinham conhecimento sobre o conceito de consumo colaborativo e se tinham ciência de que os serviços pesquisados são práticas comerciais que fazem parte do conceito. Verificou-se que 51,3% (74 respondentes) dos respondentes afirmaram que conhecem o conceito, e 61,8% (93 respondentes) declararam que sabiam que os serviços aqui pesquisados fazem parte do conceito de consumo colaborativo. Esse resultado aponta que os indivíduos da geração y que participaram desta pesquisa até sabem que a bicicleta e o carro compartilhados, por exemplo, são produtos compartilhados, mas não sabem ao certo o que esse conceito significa. Belk (2014) aponta que existe um comportamento positivo dos indivíduos em relação aos serviços da economia compartilhada, porém questões comportamentais, com sentimento de posse, ainda interferem no uso dos serviços compartilhados. Acredita-se que é necessária uma maior divulgação dos benefícios do compartilhamento (redução da emissão de gases combustíveis e redução dos custos de fabricação, por exemplo) para que mais pessoas, inclusive as que apontaram não conhecer os serviços ofertados, passem a utilizá-los.

A fim de identificar o nível de conhecimento dos serviços que fazem parte do conceito de consumo colaborativo, os respondentes foram questionados sobre a utilização e o conhecimento dos serviços de carona solidária,

aluguel de casa ou apartamento para turismo; bicicleta compartilhada, carro compartilhado, *coworking* e site de troca de serviços.

Quando questionados sobre a utilização da carona solidária, 57,6% (83 respondentes) afirmaram “Nunca utilizei, mas tenho conhecimento”, seguido de 17,4% (25 respondentes) afirmaram que “Nunca utilizei e não tenho conhecimento”, conforme pode ser verificado no gráfico 3. Do total de respondentes que informaram que utilizam o sistema de carona solidária (36 respondentes), 50% (18 respondentes) informaram que utilizam com a finalidade de se locomover para o trabalho. As demais finalidades apontadas foram: lazer, locomoção para escola/faculdade, viagens e afazeres da rotina.

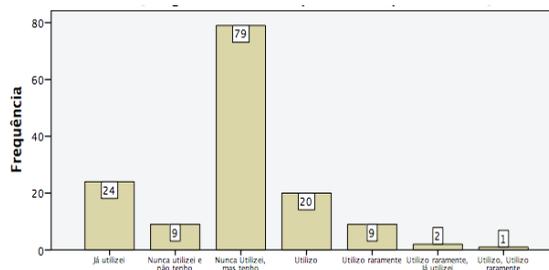
Gráfico 3 - Utilização de carona solidária



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre a utilização de aluguel de casa ou apartamento para turismo, 54,9 (79 respondentes) afirmaram “Nunca utilizei, mas tenho conhecimento”, seguido de 16,7% (24 respondentes) que afirmaram “Já utilizei” e 13,9 (20 respondentes) afirmaram que “utilizo”, conforme gráfico 4.

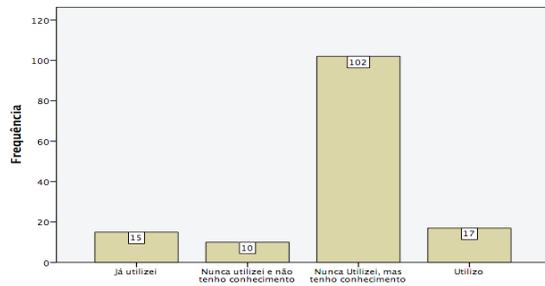
Gráfico 4 - Utilização de aluguel de casa ou apartamento para turismo



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre a utilização de bicicletas compartilhadas, 70,8% (102 respondentes) afirmaram “Nunca utilizei, mas tenho conhecimento”, seguido de 11,8% (17 respondentes) que afirmaram “utilizo”, conforme pode ser verificado no gráfico 5. Do total de respondentes que informaram que utilizam o sistema de bicicletas compartilhadas (32 respondentes), 90% (29 respondentes) informaram que utilizam com a finalidade de lazer.

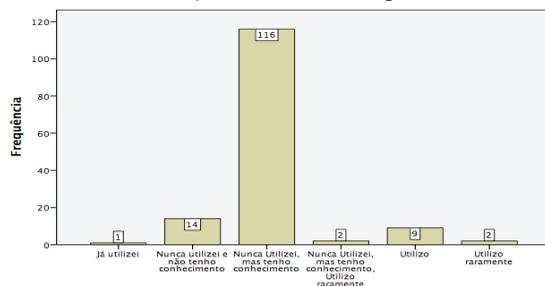
Gráfico 5 - Utilização de bicicletas compartilhadas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre a utilização de carro compartilhado, 80,6% (116 respondentes) afirmaram “Nunca utilizei, mas tenho conhecimento”, seguido de 9,7% (14 respondentes) afirmaram que “Nunca utilizei, mas não tenho conhecimento”, conforme pode ser verificado no gráfico 6.

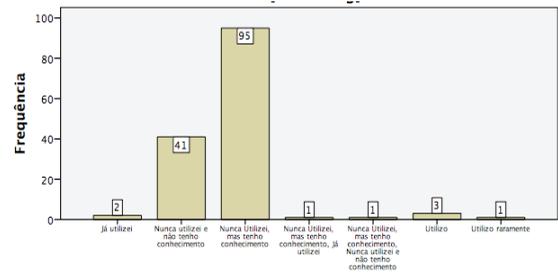
Gráfico 6 - Utilização de carros compartilhados



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre a utilização de *coworking*, 66% (95 respondentes) afirmaram “Nunca utilizei, mas tenho conhecimento”, seguido de 28,5% (41 respondentes) afirmaram que “Nunca utilizei e não tenho conhecimento”, conforme gráfico 7.

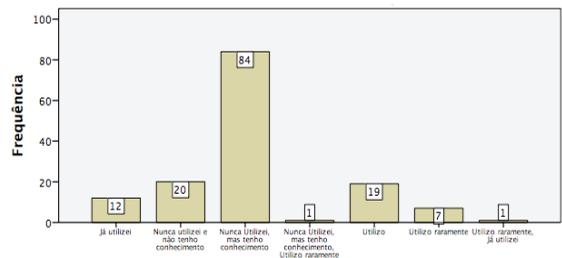
Gráfico 7 - Utilização de *coworking*



Fonte: dados da pesquisa (2018).

E quando questionados sobre a utilização de sites de trocas de serviços, 58,3% (84 respondentes) afirmaram “Nunca utilizei, mas tenho conhecimento”, seguido de 13,9% (20 respondentes) afirmaram que “Nunca utilizei e não tenho conhecimento” e 13,2% (19 respondentes) afirmaram que “utilizo”, como pode ser visualizado no gráfico 8.

Gráfico 8 - Utilização de sites de trocas de serviços



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se que, apesar dos respondentes afirmarem ter conhecimento das práticas de consumo colaborativo, elas são pouco utilizadas nas rotinas dos indivíduos pesquisados. Em todos os serviços pesquisados, observa-se que há o conhecimento da existência do serviço, mas a maioria dos respondentes opta por não utilizá-los. Belk (2014) pontua que questões comportamentais, como sentimentos de posse e apego aos bens materiais podem interferir no uso dos serviços da economia compartilhada, uma vez que não existe a posse dos produtos, apenas seu uso. Já Ferreira e Lima (2018) apontam que um dos motivos para a utilização dos serviços compartilhados seriam as motivações econômicas e socioambientais, uma vez que os usuários não compram o produto, o que ocasiona economia

para o indivíduo, e seu uso tem menor impacto ambiental, ou seja, polui menos. Observa-se que, para os indivíduos aqui pesquisados, as motivações econômicas e socioambientais pouco influenciam os indivíduos a optarem pelos serviços compartilhados disponíveis.

A segunda sessão do instrumento de coleta de dados visava investigar mais a fundo o nível de conhecimento dos respondentes sobre o conceito. Utilizando a técnica estatística análise fatorial, foi possível identificar quatro fatores: financeiro, comodidade, relacionamento e confiabilidade e socialmente responsável.

Ao analisar as afirmações que fazem parte do fator financeiro, identificou-se que os respondentes concordam com as afirmativas “A utilização dos serviços de compartilhamento possibilita a redução dos custos” e “Participar de qualquer atividade de compartilhamento me beneficia financeiramente”, ambos com média maior que 4. Porém, a afirmação “Utilizo o compartilhamento de bicicletas / carros e carona solidária porque é mais barato do que outros meios de transporte” a média das respostas foi nem con-

cordo nem discordo (3,50), além de ter possuído o maior desvio padrão (1,27), significando que houve muita dispersão entre as respostas dadas, conforme pode ser verificado na tabela 1. Além disso, a tabela aponta ainda as cargas fatoriais das afirmações, as quais são consideradas altas (maior que 0,40) confirmando que as perguntas fazem parte de um mesmo fator.

Esse resultado aponta que, mesmo tendo ciência da economia financeira alcançada com o uso da economia compartilhada, os usuários preferem não utilizá-la. O fator financeiro não tem poder de convencimento suficiente a ponto de fazer que o usuário deixe seu carro em casa e utilize a bicicleta ou, até mesmo, o carro compartilhado.

Arruda *et al.* (2016) apontaram em seu estudo que a economia de tempo e dinheiro é a principal motivação para o uso de bicicletas compartilhadas. Neste estudo, vê-se que a economia monetária não pode ser apontada como uma motivação de uso, apesar de esse fato ser conhecido pelos participantes da pesquisa.

Tabela 1 - Fator financeiro

	Carga fatorial	Média	Desvio Padrão
34. A utilização dos serviços de compartilhamento possibilita a redução dos custos.	,813	4,2	,93
35. Participar de qualquer atividade de compartilhamento me beneficia financeiramente.	,909	4,0	,99
36. Utilizo o compartilhamento de bicicletas / carros e carona solidária porque é mais barato do que outros meios de transporte	,692	3,5	1,27

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O segundo fator identificado foi comodidade, composto por itens que visam investigar o conforto e a confiabilidade dos serviços da economia compartilhada. Esse fator era composto por seis itens, e, para cinco deles, a média de resposta foi entre 3,2 e 3,7, significando que os respondentes nem discordaram da afirmação e nem concordaram. O ponto que chama a atenção nesse fator é o item que questiona se os respondentes sabem que não possuem a posse dos bens, sendo claro para os participantes da pesquisa que os bens não são comprados e que

eles pagam pelo seu uso.

Observa-se, ainda, certa desconfiança com as condições de uso dos bens compartilhados, assim como a impossibilidade de utilizar o bem quando o consumidor necessita, sendo que esses achados corroboram o que Chase (2015) afirma. Segundo a autora, a ênfase na posse dos produtos possui bases no medo da escassez. Assim, os indivíduos escolhem comprar os produtos, pois temem que, quando necessitarem utilizá-los, não terão acesso. Pode-se justificar esse achado com base no perfil da amostra do

estudo. Esta pesquisa concentrou-se em indivíduos da geração y, que, conforme Veloso, Dutra e Nakata (2016), apesar de os componentes dessa geração terem crescido em um mundo conectado, eles ainda apresentam características individualistas e possuidores de objetivos

imediatistas, como o consumo de bens materiais, acrescenta Garbin (2003).

Por fim, as cargas fatoriais, médias e desvios padrão de todos os itens que fazem parte desse fator podem ser observados na tabela 2.

Tabela 2 - Fator comodidade

	Carga fatorial	Média	Desvio Padrão
37. Eu sei que quando uso bicicletas e carros compartilhado, assim como alugueis de roupas, eu não tenho a propriedade desses bens (tenho que devolver após o uso).	,510	4,5	,8662
41. Utilizar a(o) bicicleta / carro compartilhado me poupa tempo.	,594	3,3	1,16
42. Eu aprecio a comodidade de utilizar a(o) bicicleta / carro compartilhado nos deslocamentos que eu realizo.	,698	3,2	1,22
44. Eu confio no modelo de operação do compartilhamento de bicicletas / carros.	,676	3,2	1,07
49. Eu temo não poder utilizar a(o) bicicleta / carro compartilhado na hora em que eu precisar usá-lo.	,669	3,5	1,14
50. Eu temo que a(o) bicicleta / carro não esteja em condições de uso (manutenção, limpeza) na hora em que eu precisar utilizá-lo.	,646	3,7	1,05

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Ao analisar as afirmações que fazem parte do fator *relacionamento e confiabilidade*, identificou-se que os respondentes não concordam nem discordam das afirmações. Com base nos dados da tabela 3, infere-se que os usos dos serviços de compartilhamento não influenciam no relacionamento de seus usuários ou na construção de novos laços de amizade ou contatos profissionais (*networking*). Juntamente com o fator comodidade, o fator relacionamento apresentou as menores cargas fatoriais, médias e maiores desvios padrão. Infere-se que esse re-

sultado pode ser derivado da baixa utilização dos serviços que fazem parte do conceito de consumo compartilhado.

Para Chase (2015), as pessoas estão no centro da economia compartilhada e, para que ela prospere cada vez mais, o relacionamento e a confiabilidade são bases necessárias e importantes para o conceito. O achado deste estudo não se coaduna com o que afirma o autor, porém acredita-se que, com o aumento da utilização dos serviços compartilhados, essa relação possa mudar.

Tabela 3 - Fator relacionamento e confiabilidade

	Carga fatorial	Média	Desvio Padrão
40. A utilização do serviço de carona solidária me permite fazer novos amigos, economizar e ajudar o meio ambiente.	,537	3,917	1,0276
43. Usar o compartilhamento bicicletas, carros e <i>coworking</i> ou sites de troca de serviços e produtos me permite fazer parte de um grupo de pessoas com interesses semelhantes.	,679	3,722	1,0607

45. Eu confio nos serviços de compartilhamento de bicicletas / carros que eu utilizo.	,736	3,188	1,1092
46. Eu confio nos membros que participam do programa de compartilhamento de bicicletas e carros, assim como nos de sites de trocas e serviços de produtos.	,842	3,000	1,0967
47. O serviço de compartilhamento de bicicletas / carros é seguro.	,809	3,097	1,0533
48. O serviço de compartilhamento de <i>coworking</i> me permite trabalhar o <i>networking</i> com diversas pessoas de todas as áreas profissionais e ainda me ajuda na redução de custo.	,727	3,569	1,0488
53. Usar algum dos serviços de compartilhamento melhora a minha imagem perante a comunidade e a sociedade	,626	3,438	1,1810

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Por fim, ao analisar as afirmações que fazem parte do fator *socialmente responsável*, identificou-se que os respondentes concordam que as práticas de consumo colaborativo reduzem o consumo de recursos naturais, e que seu uso significa pensar no meio ambiente, conforme pode ser verificado na tabela 4. Esse achado corrobora Arruda *et al.* (2016), no sentido de que os usuários dos serviços compartilhados estão preocupados com o meio ambiente

e apoiam, utilizam meios e ferramentas que reduzam o consumo de recursos naturais, que poluam menos e que gerem menos resíduos.

Além disso, Chase (2015) também aponta que, na economia compartilhada, não é necessário expandir a produção para gerar mais consumo, basta conectar os indivíduos que possuem bens ociosos para fazer que esses produtos possam circular e serem utilizados por outras pessoas.

Tabela 4 - fator socialmente responsável

	Carga fatorial	Média	Desvio Padrão
51. A prática do consumo colaborativo reduz o consumo dos recursos naturais.	,894	4,111	,9902
52. Eu me sinto bem quando compartilho recursos e evito o consumo excessivo.	,873	3,951	1,0127
54. Utilizar produtos e serviços por meio do compartilhamento solidário significa pensar em prol do meio ambiente.	,889	4,215	1,0185

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Por fim, Arruda *et al.* (2016) complementam que as bicicletas compartilhadas são bastante utilizadas por serem formas de locomoção limpas, demonstrando uma preocupação com o meio ambiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos questionamentos propostos no instrumento de coleta de dados utilizados neste estudo, pode-se responder aos objetivos específicos propostos. Como resposta ao

primeiro objetivo específico (identificar qual o perfil da geração y), a pesquisa apontou, com base na amostra utilizada, que existe uma predominância do gênero feminino, solteiros, com ensino superior incompleto/cursando, que moram em Fortaleza e região metropolitana, e que possuem renda de até R\$ 1.500,00. Esses jovens utilizam seus *smartphones* para se conectarem com outros jovens, mas também com os serviços da economia compartilhada, e possuem grande facilidade com aparatos tecnológicos, pois já nasceram em um mundo conectado.

Em resposta ao segundo objetivo específico (analisar o nível de conhecimento da geração y sobre o tema consumo colaborativo), a pesquisa apontou que uma parte da amostra (51,3%) possui conhecimento sobre o conceito, e que a maioria (61,3%) sabe que os serviços e produtos aqui estudados fazem parte desse conceito. Sugere-se por esse resultado que, apesar de os indivíduos saberem que os serviços e os produtos compartilhados são práticas comerciais diferentes das práticas tradicionais, o conceito de consumo compartilhado ainda não está sedimentado, sendo necessário o desenvolvimento de mais estudos.

Por fim, em resposta ao terceiro objetivo específico (verificar o relacionamento da geração y com os serviços e produtos disponibilizados por meio da prática de consumo colaborativo), foi apontado que os indivíduos pouco usam os serviços compartilhados, mas que eles conhecem a sua existência. Além disso, os resultados apontam a existência de quatro fatores analisados quando da utilização dos serviços: financeiro, comodidade, relacionamento e confiabilidade e socialmente responsável. Os *fatores financeiro e socialmente responsável* foram aqueles com maiores médias, demonstrando que a preocupação em gastar menos e em diminuir a poluição e diminuir a produção de lixo são questões consideradas quando os indivíduos pensam em usar serviços compartilhados. Para os indivíduos pesquisados, a redução de seus custos e a preocupação com o meio ambiente são os principais incentivos para o uso dos bens da economia compartilhada. Os fatores comodidade e relacionamento e confiabilidade também possuem influência, porém em menor peso.

Como limitação desta pesquisa, tem-se o fato da amostra por conveniência, o que não possibilita a generalização dos resultados e a limitação geográfica do estudo. Mesmo tendo sido respondido por pessoas fora de Fortaleza e região metropolitana, a participação de pessoas de outras cidades foi irrisória.

Por fim, sugere-se que mais estudos sobre o tema consumo colaborativo sejam desen-

volvidos a fim de fortalecer o conceito e ampliar seu conhecimento, possibilitando novas formas de consumo e novas oportunidades para empresas e empreendedores. Sugere-se ainda uma pesquisa futura para investigar como as demais gerações (*baby boomers*, geração X e geração Z) percebem o consumo colaborativo, se eles consomem e qual a opinião sobre os serviços ofertados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Helena da Gama Cerqueira; PINTO, Marcelo Resende. “O que é meu é seu ?!” - Seria o Consumo Colaborativo uma Inovação Social? *In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO*, 7., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2014.
- ARRUDA, Hanna Rocha *et al.* Consumo colaborativo e valores pessoais: o caso da bicicleta compartilhada. **Remark: Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, out./dez. 2016.
- BELK, R. Why Not Share Rather Than Own? **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 611 n. 1, p. 126-140, 2007.
- BELK, R. W. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, 2014.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu: como o consumo coletivo está mudando o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BUSSAB, Wilton. O.; MORETTIN, Pedro. A. **Estatística Básica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CHASE, Robin. **Economia compartilhada: como as pessoas e as plataformas estão inventando a economia colaborativa e reinventando o capitalismo**. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.
- CONSUMO COLABORATIVO. *In: Dicionário*

- rio - Consumo Colaborativo. 2015. Disponível em: <https://consumocolaborativo.cc/dicionario/>. Acesso em: 26 jun. 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almen- dra. **Gestão do processo sucessório**. São Pau- lo: Atlas, 2016.
- FERREIRA, Sara Raquel de Melo; LIMA, Ta- lita Jeanny Dutra. Por que compartilhar? Um estudo sobre a economia compartilhada na ci- dade de Fortaleza. **Revista de Gestão em Aná- lise – REGEA**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 120-132, jul./dez. 2018.
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística uti- lizando o SPSS**. São Paulo: Bookman, 2009.
- FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Re- vista Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, jun. 2010.
- GARBIN, Elisabete Maria. Cultur@s juvenis, identid@des e internet: questões atuais. **Revis- ta Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 23, maio/jun./jul./ago. 2003.
- MAURER, A. M. *et al.* Yes, we also can! O de- senvolvimento de iniciativas de consumo cola- borativo no brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 1, p. 68-80, jan./mar. 2015.
- MENEZES, Uiara Gonçalves de. **Desenvolvi- mento sustentável e economia colaborativa: um estudo de múltiplos casos no brasil**. 2016. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2016.
- MONT, O. Institutionalisation of Sustainable Consumption Patterns Based on Shared Use. **Ecological Economics**, v. 50, p. 135-153, 2004.
- PIZZOL, Helena Oliveira Dall. **Proposição de uma escala para mensuração do consume colaborativo: compreendendo o compartilha- mento de bens e a sua relação com os valores pessoais**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Pon- tificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, 2015.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 2012.
- ROCHA, Everardo. Cenas do Consumo: Notas, Ideias, Reflexões. **Revista Semear**, Rio de Ja- neiro, n. 6, 2002. Disponível em: http://www. letras.puc-rio.br/unidades&nucleos/catedra/re- vista/6Sem_06.html. Acesso em: 26 jun. 2018.
- RUDGE, Mariana *et al.* Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectati- vas. **ReCaPe – Revista de Carreiras e PESSO- as**, São Paulo, v.7, n. 1, jan./fev./mar./abr. 2017.
- SCHOR, J. **Debating the sharing economy**. Great Transition Initiative, 2014. Disponível em: <http://greattransition.org/publication/deba- ting-the-sharing-economy>. Acesso em: 24 jul. 2018.
- SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor comprando, possuindo e sen- do**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- TASCHNER, Gisela. Comunicação, sociedade e imaginários do consumo. **Comunicação, mí- dia e consumo**, São Paulo, v. 7, n. 20, p. 37-57, nov. 2010.
- VELOSO, Elza, Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gera- ções Y, X e *baby boomers*. **Rege – Revista de Gestão**, n. 23, p. 88-98, 2016.

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i2.p101-113.2020

ARTIGOS

TURISMO AMBIENTAL - CONHECENDO A REALIDADE DA UNIDADE DE CONSERVAÇÃO PARQUE ESTADUAL DA PEDRA BRANCA, SEDE PAU DA FOME – RJ

ENVIRONMENTAL TOURISM - GETTING TO KNOW THE REALITY IN A CONSERVATION UNIT - PEDRA BRANCA STATE PARK - PAU DA FOME HEADQUARTERS - RJ

RESUMO

O artigo busca interpretar e pesquisar o desenvolvimento do turismo em uma unidade de conservação, tendo como objeto de estudo o Parque Estadual da Pedra Branca - PEPB, que está localizado no bairro da Taquara no Município do Rio de Janeiro - RJ. No trabalho, destaca-se a importância das Unidades de Conservação (UCs) para o lazer da sociedade, em que é apresentada uma leitura das principais carências e dificuldades enfrentadas para a gestão dessas áreas. Para essa proposição, utilizou-se como metodologia a revisão de literatura, associada à pesquisa exploratória, tendo a participação ativa dos autores nas reuniões da câmara de uso público. Os resultados obtidos, após o trabalho de registro com fotografia e caminhadas, demonstraram o quanto a visitação ainda é bastante incipiente, se comparada ao grande potencial do PEPB. Para tal, discutiu-se sobre formas de turismo, o qual possibilita contato junto à natureza, ressaltando ainda a importância do ecoturismo e do planejamento da atividade para a obtenção da sustentabilidade.

Palavras-chave: Parques. Turismo ambiental. Perfil de visitante. Ecoturismo e unidade de conservação.

ABSTRACT

The article seeks to interpret and research the development of tourism in a conservation unit, having as object of study the State Park of Pedra Branca - SPPB, which is located in the district of Taquara in the city of Rio de Janeiro - RJ. The work highlights the importance of the Conservation Units (CUs) for the leisure of society, in which a reading of the main needs and difficulties faced for the management of these areas is presented. For this proposi-

Fábio Vinicius de Araujo Passos
fabioturis@gmail.com
Mestre em Administração.
Professor da Faculdade Senac Rio e Faculdade Fael. Rio de Janeiro - RJ - BR.

Maria Amelia da Silva Leal
laamelia@gmail.com
Graduação em Gestão de Turismo – CEFET. Rio de Janeiro - RJ - BR.

Sérgio Domingos Oliveira
sedoliveira@gmail.com
Doutorado em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica – RJ - BR.

Debora Neves Gomes
deborahaloira@gmail.com
Licenciada em Turismo pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica – RJ - BR.

tion, the literature review was used as a methodology. The research was exploratory, with the active participation of the authors in the meetings of the chamber of public use. The results obtained, after the work of registration with photography and hiking, showed how much visitation is still incipient compared to the great potential of SPPB. For this purpose, it was discussed forms of tourism, which allows contact with nature, emphasizing also the importance of ecotourism and the planning of the activity to achieve sustainability.

Keywords: Parks. Environmental tourism. Visitor's profile. Ecotourism and conservation unit.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Mundial do Turismo (1999), os turistas do século 21 não se satisfazem apenas em contemplar, de forma passiva, os atrativos turísticos, assim como não se limitam ao binômio sol e praia. Ao contrário, investem em produtos e serviços mais qualificados e estruturados o que, geralmente, exige um gasto médio mais alto, se caracterizando como um novo estilo de fazer turismo e de empregar o tempo livre.

O Brasil, apesar de apresentar características naturais favoráveis ao desenvolvimento do turismo, como um extenso litoral, regiões de serras com clima tropical de altitude, o Pantanal Mato-grossense e suas belezas naturais, além da Região Amazônica, tem dedicado pouca importância a essa atividade, não havendo grandes investimentos da divulgação do país no exterior. Além disso, o país ocupa uma inexpressiva posição na classificação no ranking dos países mais visitados do mundo, conforme dados apresentados a seguir.

No Fórum Econômico Mundial - FEM, realizado no ano de 2017, na avaliação de competitividades de viagens e turismo, o Brasil ocupava a 27ª posição no ranking mundial, posição acima do último relatório, que demonstrava que o país havia recebido 6.578.074 turistas no

ano de 2016. Fomentando essa informação, no Plano Nacional do Turismo - PNT (2018-2022) entendido como aquele que estabelece diretrizes e estratégias para se vislumbrar o futuro do turismo no Brasil, o país continuava a ocupar a 27ª posição mundial, apresentando pequenas variações: em 2017, contabilizava um fluxo de 6.588.770 e, em 2018, 6.621.376 turistas, segundo informações obtidas no site do Ministério do Turismo - Mtur - Anuário estatísticos de 2019, ano base 2018.

Já em pesquisa anual realizada pela Organização Mundial de Turismo - OMT, o Brasil, em 1997, ocupava a 39ª posição do referido ranking, liderado pela França, que recebeu cerca de 67.310.000 turistas, seguida pelos Estados Unidos, que receberam 47.752.000 turistas internacionais. Tais números são de extrema importância, pois, na sociedade moderna, a atividade turística é vista como um movimento peculiar e marcante economicamente, sendo considerado um dos aspectos centralizadores na busca por promover o desenvolvimento e a transformação dos territórios em que a atividade é realizada.

No Brasil, esse cenário não se modifica. Segundo Fideles (2016), a cidade do Rio de Janeiro, que é considerada uma das principais portas de entrada de turistas estrangeiros no país, recebeu aproximadamente, 34% da fatia desse mercado no país. A cidade possui diversos atrativos e, no cenário de paisagens naturais, encontram-se diversas áreas urbanas protegidas, manejadas conforme objetivos de conservação, ou seja, que permitem o desenvolvimento de ações de educação ambiental e de atividades voltadas a atividades contemplativas e recreativas.

É nesse contexto que Ruschmann (2004) sugere que o grande consumidor da contemporaneidade é o turismo. A autora complementa que sua evolução, nas últimas décadas, teve fator desenvolvedor a “busca” do verde e a “fuga” dos blocos urbanos pelas pessoas, pessoas estas que vêm na atividade a tentativa de recuperar o equilíbrio psicofísico em contato com a natureza.

Entre essas áreas naturais existentes na cidade do Rio de Janeiro, destaca-se aqui o Parque Estadual da Pedra Branca - PEPB. Muitas das atividades de uso público realizadas no parque relacionam-se ao lazer, envolvendo, especialmente, caminhadas em trilhas, contemplação da natureza, montanhismo e banhos de cachoeiras, sendo estas aliadas ao desenvolvimento de ações de educação ambiental. Todas essas atividades estão sujeitas às normas e às restrições estabelecidas no Decreto Estadual 42.483/2010, que disciplina o uso público nos parques estaduais administrados pelo Instituto Estadual do Ambiente - INEA (RIO DE JANEIRO, 2010).

Sua localização geográfica, unida às suas características geomorfológicas, proporciona aos visitantes pontos de observação privilegiados da cidade, entre eles o mirante da Pedra da Ponte, da Pedra Rosilha, de Grumari, do Pico da Piraquara, Monte Alegre e da Pedra do Quilombo. Além disso, abriga o Pico da Pedra Branca, ponto culminante da cidade, tendo 1.024 metros de altitude. Além dos mirantes, a unidade de conservação abriga nascentes, rios, riachos, poços e cachoeiras, sendo eles: o Poço das Pedras, o Poço da Mãe d' Água, do Camorim, do Mucuiba, da Batalha e Quinino e do Véu da Noiva, formando paisagens singulares.

Levando-se em consideração esses atributos, este artigo tem por objetivo apresentar as atividades desenvolvidas no PEPB e as ações previstas por sua gestão em prol da sustentabilidade desse uso público. Quanto aos procedimentos e métodos adotados, segundo Vergara (2003), esta pesquisa pode ser considerada exploratória quanto aos fins, como também descritiva, ao expor perfis e percepções de atores locais sobre a visitação na comunidade pelo fato de abrir questões em área acúmulo e pouco conhecimento.

O estudo iniciou-se por meio da visita exploratória e técnica ao PEPB realizada pelos autores. Nessa visita foi verificada a dimensão e a estrutura do parque. Deu-se início à participação dos autores, de forma voluntária e ativa, nas reuniões da câmara de uso público, promo-

vidas pelo PEPB. Por se tratar da revisão bibliográfica, foram utilizados materiais eletrônicos, livros e revistas de cunho científico; entre eles, a Revista Brasileira de Ecoturismo, Revista Brasileira de Educação Ambiental Social e Ecológica, Caderno Virtual de Turismo, Revista Brasileira de Ecoturismo, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, Revista Acadêmica Observatório Inovação do Turismo, Revista Turismo em Análise; além de leis, decretos e guias das unidades de conservação.

Durante a busca por referencial teórico nas revistas citadas, foram utilizados os seguintes termos de busca: turismo ambiental, ecoturismo, unidade de conservação, sustentabilidade, turismo e lazer, impacto ambiental, uso público, proteção da natureza, planejamento, percepção ambiental, impactos socioculturais e políticas públicas de turismo. Após essa pesquisa, foram encontrados e selecionados 35 artigos científicos, com o objetivo de verificar se a pesquisa realizada já havia sido feita anteriormente, ou alguma outra com temática similar.

No que tange ao objeto de estudo, o Parque Estadual da Pedra Branca - PEPB foi utilizado na qualidade de estudo de caso que busca embasar a discussão sobre a importância de uso público em áreas protegidas no contexto urbano. Na eminente caracterização do histórico e da gestão atual do uso público na UC, foram utilizados dados obtidos por meio de revisão bibliográfica e documental, assim como entrevistas junto aos administradores da área e usuários. Esses dados foram coletados entre julho e outubro de 2011, durante o processo de diagnóstico em direção à elaboração do plano de manejo da UC.

Na finalidade de compreender o perfil dos visitantes, seus hábitos e percepção em relação ao PEPB, foi aplicado, como instrumento de coleta, um questionário contendo 19 perguntas objetivas e subjetivas a 203 pessoas, representando parte da amostra acidental e não probabilística de, aproximadamente, 2% do total de visitantes registrados no Parque no ano 2010.

O questionário elaborado como instrumento de pesquisa, visou entender melhor a re-

alidade dos atuantes, diretamente no local estudado, e esse instrumento foi enviado por e-mails destinados a três funcionários e 32 voluntários atuantes no PEPB, ou seja, representando uma amostra não probabilística intencional. O questionário aplicado foi complementado por carta de apresentação da pesquisa e um glossário.

Assim, a porção de pessoas entrevistadas é composta por 35 profissionais com participação na gestão do PEPB, por serem ativamente engajados no voluntariado, pois são mais indicados no fornecimento de dados necessários ao alcançar o objetivo deste trabalho, e cujos e-mails de contato foram disponibilizados pelos gestores do Parque. Entre os 35 profissionais contatados, 13 deram retorno, concluindo-se, assim, o interesse deles em participar da pesquisa.

Os questionários foram preparados à luz da literatura apresentada, sessões anteriores ao trabalho e a participação ativa dos pesquisadores nas reuniões de Câmara de uso público acontecidas no PEPB - Sede Pau da Fome.

O contato junto aos voluntários e funcionários do PEPB iniciou-se em 8 de janeiro 2017. Nessa ocasião, foi feito o convite na reunião de Câmara de Uso Público, enfatizando o objetivo da pesquisa de cunho acadêmico com possíveis contribuições voltadas à sociedade, e especialmente, à melhoria do processo de gestão do PEPB.

No objetivo de preservar o sigilo e a confidencialidade de opiniões e as identidades referentes aos entrevistados, foi utilizado o modelo de identificação por números em que não foram mencionados os referidos nomes, de forma a não divulgar informações pessoais de tais respondentes.

O questionário apresentado neste trabalho é constituído por 4 perguntas subjetivas e 2 perguntas objetivas ordenadas em 8 seções. O início do questionário denominado “Dados Gerais” contém perguntas cujas respostas permitem caracterizar o perfil sócio-demográfico dos profissionais (grau de escolaridade e tempo de trabalho como voluntários).

Dando continuidade ao questionário, foram apresentadas perguntas para a caracterização dos atrativos do parque e perguntas relacionadas a

informações sobre o uso público do parque, além de acessibilidades arquitetônica e instrumental. Na última sessão, o objetivo foi obter informações relacionadas às sugestões em relação ao aumento da demanda e à caracterização da potencialidade, constituídas de perguntas sobre grau de importância acerca da ótica dos entrevistados, associadas à percepção sociocultural.

Além da opinião de tais indivíduos, enquanto funcionários e voluntários, explorou-se ainda a visão pessoal de cada entrevistado acerca do tema proposto e a importância do assunto em sua vida pessoal e profissional.

Dessa forma, o presente artigo está estruturado em seis seções a contar da introdução, apresentando a visão geral do assunto abordado no decorrer do trabalho. Na segunda parte, é apresentada a metodologia, as ferramentas e os aspectos metodológicos utilizados. A terceira parte diz respeito ao referencial teórico e traz autores que dão fundamento ao estudo. Nessa parte, é exposto o tema turismo ambiental, sendo ele a exploração do meio ambiente em busca de novas experiências e descobertas que promovam transformações. A quarta parte foca-se nos resultados e nas discussões, em que se estabelecem as fundamentações e a construção do tema. Na quinta parte, é feita a apresentação da estrutura em que está o objetivo geral do trabalho. Na sexta parte, estão as considerações finais.

2 O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES TURÍSTICAS EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

Nesta seção, são estabelecidas as fundamentações da construção do referencial teórico, o qual conduziu o alcance dos objetivos propostos neste estudo. Inicialmente, são apresentados conceitos sobre o turismo, sendo esta atividade dependente do desempenho de diversas áreas produtivas e setores públicos e privados em busca por satisfazer, de maneira eficiente, à demanda dos usuários. Segundo Molina e Rodriguez (2001, p. 81) “à medida que cresce o interesse em conhecer mais a natureza, na mesma proporção, maior informação é requerida para satisfazê-lo.”

No processo da criação e implementação de UCs ao redor do mundo, mostra-se um legado de conflitos entre os atores envolvidos. No cenário ideológico e político, as posições individuais de ambas as partes acirram o interesse coletivo e individual, ceifam a conservação, ficando, assim, no campo da simbologia ideológica.

O Parque Estadual da Pedra Branca é um exemplo de unidade de conservação integral que apresenta complexidade específica e emblemática de contradições, possibilidades e conflitos entre os propósitos, bem-intencionados, de conservação da natureza, e os objetivos de desenvolvimento econômico e social são promovidos por diversos agentes públicos e privados.

Essa recomendação objetiva que as ações de comunicação e educação ambiental estejam alinhadas com a gestão da UC, estimulando a articulação de gestores federais, estaduais, municipais e a sociedade civil na implementação de processos educativos que promovam o protagonismo social na gestão pública da biodiversidade.

2.1 TURISMO AMBIENTAL

O ser humano explora o meio do qual faz parte em uma relação inerente, na busca por experimentar novas sensações, na curiosidade de encontrar algo ainda não visto, sentido ou explorado anteriormente, satisfazendo e/ou alimentando o desejo de querer ser, de saber e de fazer sempre mais. Esse ciclo de procuras e conquistas é relevante pelo simples fato de o ser humano ser inconcluso e estar sujeito às novas aprendizagens que se somam às experiências, sempre promovendo transformações.

Consequentemente, é imprescindível o cumprimento da legislação ambiental, como o que recomenda a Política Nacional de Educação Ambiental: inserir a educação ambiental nos planos, nos programas e projetos voltados ao desenvolvimento das atividades de turismo e de lazer.

Segundo Philippi e Pelicioni (2005, p. 6), “a educação ambiental prepara para o exercício da cidadania por meio da participação ativa individual e coletiva, considerando os processos socioeconômicos, políticos e cultu-

rais que a influenciam.” O lazer, a recreação e o turismo vêm se tornando atividades crescentes na natureza, sendo meios alternativos de fuga dos grandes centros urbanos. São, ainda, grandes apropriadores do espaço, tornando-o seu principal objeto de consumo.

Nesse ponto, privilegiam-se a aquisição do deleite e o prazer de seus usuários no desenvolvimento de suas atividades, buscando, idealmente, a articulação com novos conhecimentos sobre a preservação/conservação do meio ambiente.

2.2 ECOTURISMO

Diversos pesquisadores brasileiros, entre eles Sinay *et al.* (2017), Trotta, Grechi e Carvalho (2017), Souza e Trevelin (2016), Santos e Marinho (2016) pesquisam o ecoturismo e a sustentabilidade no cenário nacional. Em especial, no Brasil, existe a Revista Brasileira de Ecoturismo - RBEcotur, uma publicação científica produzida pela Sociedade Brasileira de Ecoturismo - SBECotur, criada em 2008 e que publica, semestralmente, artigos inéditos sobre a temática, colaborando, assim, com o fomento, o diálogo e a difusão de pesquisas em ecoturismo e atividades afins.

Ao buscar experiências práticas e aliar o conteúdo a respeitadas especialistas, empreendedores e cientistas da área, pretendemos atrair de forma cativante para a maturidade que o segmento do ecoturismo atinge no Brasil nesse momento. Contudo, ainda há muito que avançar e, nesse sentido, é nossa esperança que o conhecimento aqui exposto ajude aos que se iniciam no setor (SABINO, 2012, p. 17).

Para entendimento e avaliação detalhada desse quadro, torna-se necessário manipular um grande volume de dados e informações prontamente utilizáveis, em escala apropriada, no sentido de realizar o planejamento das ações e a tomada de decisões em bases confiáveis, principalmente no que diz respeito ao manejo de trilhas, principal veículo de condução do

turismo na natureza. É preciso ressaltar que, nesse exemplo, de uso do geoprocessamento no planejamento do ecoturismo é demonstrado nas áreas de atrativos e informações com as respectivas características ambientais de uma das mais importantes unidades de conservação do município do Rio de Janeiro, o Parque Estadual da Pedra Branca.

O ecoturismo pode ser considerado como uma das poucas modalidades que viabiliza a recuperação das áreas degradadas. Desse modo, é importante levar em consideração a participação de vários atores sociais, voluntários, visitantes / turistas. Ações de reflorestamento, limpeza de trilhas e colaboração na manutenção da infraestrutura de apoio à visitação traduzem-se em formas variadas e simples de integrar lazer e conservação ambiental.

Destarte, o ecoturismo pode ser definido sendo o segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação da consciência ambientalista por meio da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas, conforme descreveu Crisóstomo (2004).

No universo analítico sobre o significado de ecoturismo, são utilizados diversos termos: “turismo de natureza”, “turismo responsável”, “turismo verde”, “turismo ecológico”, “turismo ambiental”, “turismo sustentável”, e estes se apresentam de formas semelhantes e, até mesmo, idênticas. Por isso, a opção do ecoturismo pela prática em Áreas Naturais Protegidas (ANPs) é considerado, por alguns autores um tipo especial de turismo na natureza.

2.3 UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

Não considerar as consequências ambientais no desenvolvimento da atividade significa destruir os diversos recursos apreciados por turistas. Conservação é um exemplo clássico das decisões individuais do investimento, conduzindo não necessariamente ao benefício social máximo. A gerência pode estabelecer a escala prática que avalie o aspecto organizacio-

nal e legislativo, especialmente quando se trata do uso público em áreas naturais protegidas, as chamadas Unidades de Conservação, que são conceituadas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC da seguinte forma:

Espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituídos pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção (BRASIL, 2000, *online*).

Entretanto, depende de participação, fazendo, assim, todo o esquema da análise ambiental com um objetivo sério de conservação. Destaca-se, assim, que o objetivo principal da análise ambiental é conservar e melhorar o ambiente, ou seja, permitir o uso das unidades de conservação mediante a implementação de um segmento de turismo responsável, conforme apregoa Oliveira:

Segmento do turismo concebido através do planejamento comunitário participativo em unidades de conservação da natureza, dentro das limitações impostas pelo seu plano de manejo, compatível com a capacidade de suporte dos ambientes naturais, considerando-se as condições socioculturais e econômicas e respeitando e valorizando as especificidades locais ao desenvolver as atividades turísticas de modo inclusivo. (OLIVEIRA, 2005, p. 33).

É nesse contexto que Lockwood (2010) cita diversos valores associados à existência das áreas naturais protegidas, sendo os principais: suporte à vida, valores econômicos, valores recreativos, valores científicos, valores estéticos, valores de biodiversidade, valores históricos, simbolismo cultural, vida, valores religiosos e filosóficos. Infelizmente, nem todos esses valores são difundidos pelos responsáveis por sua gestão

e reconhecidos pela maioria da população, o que dificulta a criação da extensão de rede de apoio a essas áreas e a sua priorização no âmbito de políticas públicas no país. A conservação é um ultimato à moral e, assim, na prática, exige uma posição política baseada na instrução, na consciência e na aceitação da necessidade da utilização dos recursos disponíveis.

Segundo Sinay, Sinay e Pena (2014), embora as atividades de turismo e lazer tendam a causar impactos negativos muito menos relevantes do que as atividades anteriores a abertura desta UC ao uso público, a visitação desordenada pode dar sinais de inconformidades, tais como o alargamento das trilhas e o aumento na geração do lixo.

Sobre as afirmações citadas, a gestão de áreas protegidas em nosso país, por si só, já representam um imenso desafio. Quando elas estão localizadas em ambiente urbano, isso tende a aumentar, pois a diversidade de pressões e ameaças a que estão expostas são ainda maiores. Pitt e Boule (2010) discutem esse tema, apontando que o crescimento das cidades, principalmente, em países em desenvolvimento ou emergentes, tem ocorrido sem planejamento e, muitas vezes, avançado sobre áreas ambientalmente sensíveis, onde geralmente se localizam em áreas protegidas.

Conforme se pôde constatar, no Brasil,

apesar de já existirem grupos de estudos sobre a temática, a discussão tem avançado pouco, e não existem políticas públicas específicas que fortaleçam e valorizem as áreas protegidas urbanas, sendo necessário ampliar os esforços em sua inclusão nas agendas da União, Estados e Municípios.

3 PARQUE ESTADUAL DA PEDRA BRANCA - PEPB

Criado em 1974, com, aproximadamente, 12.500 hectares de área coberta por vegetação típica da Mata Atlântica, sua dimensão é quatro vezes maior ao Parque Nacional da Tijuca. Nele fica o ponto mais alto da cidade, o Pico da Pedra Branca, com 1.024 metros de altitude. Os acessos ao PEPB podem ser feitos pelos núcleos: Pau da Fome (Taquara), Pirapara (Realengo), Núcleo do Camorim (Jacarepaguá), Posto da Vargem Grande e Posto do Rio da Prata.

Entre as trilhas mais conhecidas, está a trilha com o nome do Parque, a qual vem a ser o ponto mais alto da cidade. Cerca 11 km, dependendo do ritmo, a caminhada pode levar de três a quatro horas de duração. Na figura 1, apresentada abaixo, está o mapa de relevo indicando a localização do PEPB na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro - RJ.

Figura 1 - Relevo

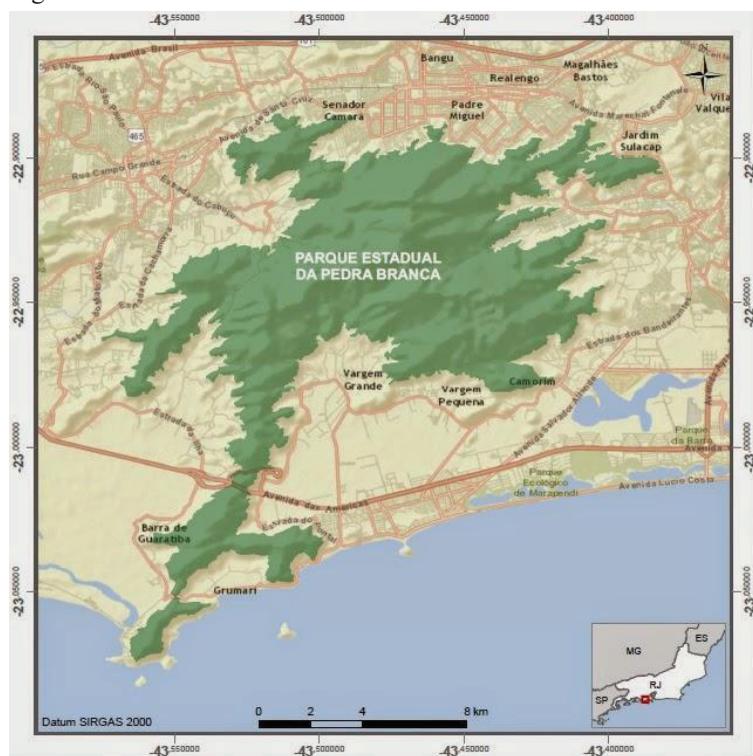


Fonte: (AMIGOS DO PARQUE DA PEDRA BRANCA, 2017, online).

O Parque Estadual da Pedra Branca - PEPB, se trata de uma unidade de conservação urbana, sendo a sua localização a Zona Oeste do município do Rio de Janeiro, compreendendo todas as encostas do Maciço da Pedra Branca acima da cota de 100 m. São 125 km², fazendo divisa com a Baixada de Jacarepaguá, área urbana que abrange diversos bairros, destacando-se Jacarepaguá, Marechal Hermes, Bangu, Campo Grande, Vargem Grande, Taquara, Recreio dos Bandeirantes e Guaratiba.

O Parque sofre intensa pressão urbana. Porém, presta grande serviço à população carioca, pois nele ficam as represas do Pau da Fome, do Camorim e do Engenho Novo. Dispõe ainda de várias opções de trilhas e passeios ecológicos, sendo considerado um dos maiores parques naturais urbanos da cidade. Destaca-se por ter sua área coberta por vegetação típica da Mata Atlântica. Já na figura 2 mostra-se a extensão do PEPB, que ocupa pouco mais de 10% do município.

Figura 2 - Área do PEPB



Fonte: (JULIO, 2015, *online*).

Segundo Costa, Triane e Costa (2008), a área do Maciço da Pedra Branca comporta a maior área protegida do município do Rio de Janeiro. No entanto, a UC carece de estudos detalhados sobre as trilhas, tendo como foco de avaliação a sua vulnerabilidade natural à ocorrência de impactos, sua capacidade de suporte à visitação e suas potencialidades.

Durante a coleta de dados *in loco*, os pesquisadores tiveram a oportunidade de participar de reuniões nas quais foram apresenta-

das informações sobre a gestão do parque. As reuniões aconteciam de três em três meses, na sala multiuso do PEPB - sede da Fome, situada na Estrada do Pau da Fome, nº 4003, Taquara, Rio de Janeiro. Estas reuniões contaram com a participação do gestor administrativo, da coordenadora da câmara de uso público, dos guarda-parques e de voluntários.

Assim, no próximo capítulo, apresentam-se e discute-se as informações colhidas na reunião do dia 30 de setembro de 2017 (figu-

ra 3), que teve os seguintes assuntos pautados: Programa de Voluntariado; Apresentação de adotantes nas trilhas do PEPB, dos seus respectivos trechos de intervenções já realizadas e as próximas a serem efetuadas; Sinalização dos trechos; Apresentação de projetos voltados ao uso público; Ordenamento turístico nas trilhas: Pedra do Telégrafo, Pedra do Osso e Jesus Vem;

Renovação do Termo de Adoção; Implantação da placa do Quilombo do Camorim; Implantação das placas de identificação de núcleos familiares tradicionais; Placa de Identificação; Pontos históricos e turísticos; I Fórum das receptivas Unidades de Conservação da Baixada de Jacarepaguá; Informes gerais.

Figura 3 - Reunião da câmara de uso público do PEPB



Fonte: os autores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Parque Estadual da Pedra Branca leva o nome do maciço, e sua atribuição se dá à formação calcária, de cor branca, presente no local. No processo de sua revitalização, a sede do parque ganhou a exposição permanente “Da Pedra Branca ao Pau da Fome”, visando sensibilizar, principalmente, os estudantes. A mostra era composta por informações sobre a composição das rochas do local, os animais habitantes da região, além de curiosidades sobre a flora, sendo realizada na casa projetada pelo renomado arquiteto Zanini, sendo que esta termina nos viveiros (um minhocário e um bromeliário) especialmente criados de forma a complementar o passeio.

Outro ponto observado na coleta de

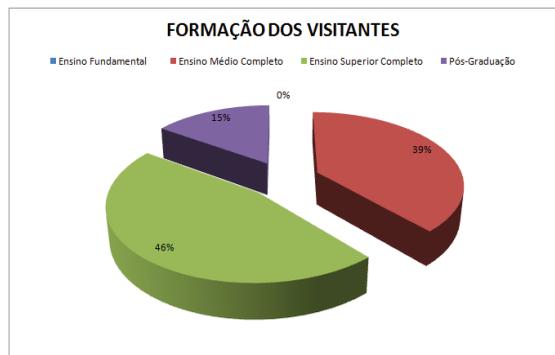
dados é que os gestores das unidades de conservação prescrevem a proteção do sistema solo-água-vegetação por meio de diagnósticos detalhados, tendo foco sobre o bioma (fauna e flora), porém ainda não consideram as trilhas, veículos condutores de conservação do meio ambiente local.

Neste contexto, constatou-se que o Parque Estadual da Pedra Branca oferece oportunidades ainda insuficientemente exploradas de caminhadas de curta e média duração no Maciço da Pedra Branca, que é recoberto por florestas – ou áreas em processo de reflorestamento –, ou seja, um extenso tapete verde enclavado na Zona Oeste da Cidade do Rio de Janeiro. Além disso,

o PEPB possui diversos poços, cachoeiras e sítios históricos, sendo estes ainda desconhecidos da maior parte da população da cidade.

Desta forma, os dados coletados demonstram que, referente ao grau de escolaridade exposto no gráfico 1 apresentado abaixo, 46% dos visitantes têm nível superior completo, 39% ensino médio completo e 15% têm pós-graduação.

Gráfico 1 - Formação dos visitantes



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quanto ao tempo de frequência dos visitantes ao parque, verificou-se que 38,46% o frequentam de 1 a 2 vezes ao ano, que 30,77% o visitam 2 a 5 vezes ao ano mesmo percentual apresentado pelo público que visita o parque 5 a 10 vezes ao ano.

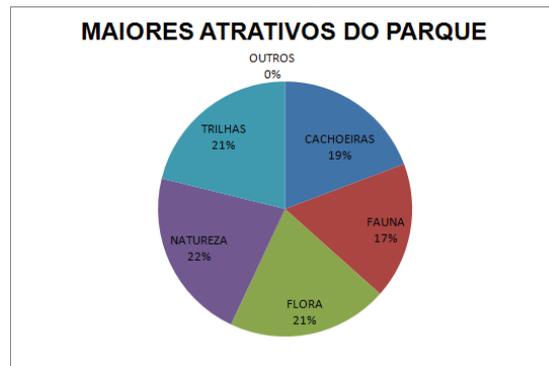
Gráfico 2 - Tempo de frequência



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Referentes aos dados sobre a motivação dos visitantes, estes consideraram como principais os seguintes atrativos do parque: 22% dos pesquisados afirmaram que o procuram por natureza, 21% por suas trilhas e flora, 19% para visitar as suas cachoeiras, e, por fim, 17% para a observação da fauna.

Gráfico 3 - Atrativos do Parque



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os resultados das entrevistas com os visitantes do PEPB permitem traçar um perfil inicial dos usuários do Parque. Esses usuários identificam, com bastante propriedade, vários dos principais problemas relacionados à gestão do uso público nesta UC, e ainda, fazem propostas que devem ser analisadas, cuidadosamente, pela administração da área. Transcreve-se, a seguir, algumas das respostas que contextualizam a opinião dos entrevistados.

“Gostaria que o poder público tivesse mais interesse por esse patrimônio tão rico que é o PEPB.”

“Atualmente, o Rio de Janeiro passa por um momento crítico na área de segurança pública, sugiro a viabilidade de implantar um posto do Batalhão de Polícia Florestal dentro ou próximo ao parque.”

“Ampla divulgação do parque e realização de mais eventos sobre educação ambiental”.

Referente à estrutura e à acessibilidade do PEPB, mediante os dados coletados na pesquisa de campo com os entrevistados, constata-se que:

- Quanto ao transporte público: 7 dos usuários classificaram como bom, 1 muito bom, 4 muito ruim e 1 não se aplica;
- Quanto à segurança oferecida aos visitantes: 1 muito bom, 8 bom, 3 muito ruim e 2 não se aplica;
- Quanto à limpeza do PEPB: 1 muito bom, 9 bom, 1 muito ruim e 1 não se aplica;
- Quanto à alimentação oferecida no local: 1 muito bom, 1 bom, 8 muito ruim e 3

não se aplica;

- Em relação à acessibilidade instrumental: 9 bom, 1 ruim, 2 muito ruim e 1 não se aplica;
- Acessibilidade arquitetônica: 1 muito bom, 4 bom, 7 ruim e 1 não se aplica.

Diante das informações obtidas, foi possível compreender melhor a atividade e os mecanismos que cercam a gestão das respectivas unidades de conservação. Assim, pôde-se inferir que a região é propícia à prática do ecoturismo devido ao fato de sua localização ser no interior de uma Área de Proteção Ambiental, de estar localizada em uma área urbana e de fácil acesso.

Tais características permitem a formação de investigações que avaliem o nível de fragilidade dos locais de maior potencial e desenvolvimento dessa modalidade de turismo, subsidiando a implementação do uso público no contexto do manejo da área protegida. Além disso, a presença de recursos naturais possibilita ao visitante o contato direto junto à natureza e potencializa atividades contribuintes na geração de renda, emprego e aumento da qualidade de vida da população de entorno, sem prejuízo à conservação ambiental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, visitas *in loco* e questionário destinado a 25 voluntários, visando ao objetivo de analisar a percepção da comunidade acerca da atividade de ecoturismo desenvolvida no PEPB. Diante do exposto, este trabalho, seja na partida buscando o engajamento de mais alunos ou pesquisadores, visou favorecer possibilidades de crescimento e melhorias no que diz respeito ao desenvolvimento das atividades turísticas no parque, de forma a agregar particularidades de conservação, contribuindo, assim, para transformar bons hábitos em realidade.

Essas questões podem ser alcançadas por meio da participação de empresários da cadeia produtiva do turismo, uma vez que, por meio deles, podem-se obter parcerias públicas e privadas, incentivando a valorização das questões

ambientais, a valorização da cultura local, o aumento das visitas na região e a divulgação da localidade, valorizando a biodiversidade presente na área. Além disso, intentou-se incentivar o desenvolvimento de políticas públicas por meio do governo, e que estas incentivam melhorias na localidade de forma geral, visto que esses locais são vistos como oásis esquecidos das grandes metrópoles.

Desse modo, este trabalho pode gerar benefícios para o PEPB, pois possibilita às pessoas conhecerem o Parque e suas histórias, estimulando-as a conservá-lo, contextualizando a oportunidade de aprender sobre sítios geológicos e culturais únicos; conhecendo e resgatando sua história; entendendo as dinâmicas ambientais na sua importante relação com a cidade e seus habitantes. Dessa forma, é possível criar consciência ambiental e cultural de apreciação à paisagem da Cidade do Rio de Janeiro, tendo uma experiência natural nesse ambiente preservado em meio à urbanização. Diante da importância da demanda, é necessário que, junto ao período de elaboração do Plano de Manejo de UCs, sejam determinados no Plano de Uso Público as capacidades de carga e o seu limite de visitantes

Com grande parte da UC fazendo limites com bairros da baixada de Jacarepaguá, Pau da Fome (Taquara), Piraquara (Realengo), Núcleo do Camorim (Jacarepaguá), Posto da Vargem Grande e Posto do Rio da Prata, ocupados por moradores que possuem baixa renda, esse Parque pode servir, ainda, como uma opção de lazer e recreação aos moradores de comunidades mais carentes, revelando um imenso valor social.

Além destes atributos, destaca-se a possibilidade do visitante ter contato direto com a natureza, sendo que estes visitantes potencializam atividades que contribuem na geração de renda, emprego e aumento da qualidade de vida, sem prejuízo à conservação ambiental. Vale mencionar que partir de 2010, o PEPB deu início a investimentos na reestruturação de seu uso público, e novas pesquisas devem ser realizadas de forma a avaliar o impacto dessas ações na quantidade da visita, seja recreativa ou educativa.

Assim, o estímulo à visitação no PEPB, desde que ordenada, poderá contribuir na sensibilização de grande número de pessoas, disseminando conceitos sobre conservação da natureza e angariando parceiros em defesa das causas ambientais e proteção desta UC. Além disso, poderá tornar-se fonte de geração de renda na UC e contribuir no desenvolvimento local, com o estímulo ao fornecimento de serviços aos visitantes. Entretanto, é necessário que as comunidades localizadas nos bairros e entorno consigam enxergar seu potencial e fortaleçam sua identidade como comunidade, tornando-se, assim, defensores de seu patrimônio.

REFERÊNCIAS

- AMIGOS DO PARQUE ESTADUAL DA PEDRA BRANCA. **Núcleo Pau da Fome**. Disponível em: www.parquepedrabranca.com/p/nucleo-pau-da-fome.html. Acesso em: 10 set. 2017.
- BRASIL. Rio de Janeiro. Instituto Estadual do Ambiente - INEA. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 9 jun. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 9.985**, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19985.htm. Acesso em: 21 maio 2020.
- COSTA, V. C.; TRIANE, B. P.; COSTA, N. M. C. Impactos ambientais em trilhas: agricultura x Ecoturismo - um estudo de caso na Trilha do Quilombo (PEPB—RJ). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, 2008.
- CRISÓSTOMO, F. R. **Turismo & Hotelería**. [S.l.]: Dcl, 2004.
- FIDELIS, P. **Rio de Janeiro e São Paulo são as mais visitadas por estrangeiros**. 2016. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 8 set. 2017.
- JULIO. **Aventura Turismo**. 2015. Disponível em: <http://www.aventritur.com.br/2015/03/acude-camorim.html>. Acesso em: 10 set. 2017.
- LOCKWOOD, M. Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. **Journal of Environmental Management**, v. 91, p. 754-766, 2010.
- MOLINA, S; RODRIGUEZ, S. **Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina**. [S.l.]: EDUSC, 2001.
- OLIVEIRA, S. D. **Certificação de Atividades Turísticas Responsáveis em Unidades de Conservação**. Estudo de Caso: o Parque Estadual Morro do Diabo, Pontal do Paranapanema, SP. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: UFSC, 2005.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Agenda para Planificadores Locais: turismo sostenible y gestión municipal**. Edición para América Latina y El Caribe. Organización Mundial del Turismo: Madrid, España, 1999.
- PHILIPPI, J, A.; PELICIONI, C. F. Bases políticas, conceituais, filosóficas e ideológicas da educação ambiental. **Educação ambiental e sustentabilidade**, 2005.
- RIO DE JANEIRO. **Decreto Estadual nº 42.483, de 27 de maio de 2010**. Estabelece diretrizes para o uso público nos parques estaduais administrados pelo instituto estadual do ambiente - INEA e dá outras providências. Rio de Janeiro, 2010.
- RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. [S.l.: s.n.], 2004.

SABINO, J. (org). **Ecoturismo**: Nas trilhas da biodiversidade brasileira. [S.l.]: Editora Natureza em Foco, 2012.

SANTOS, F. N; MARINHO, L. Turismo, Sustentabilidade, Desenvolvimento Local e a Questão do Turismo Litorâneo. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 10, n. 2, p. 67-82, 2016.

SINAY, L.; SINAY, M. C. F.; PENA, I. A. B. Parque Natural Municipal da Paisagem Carioca (RJ): ecoturismo e sustentabilidade. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.500-516, ago./out. 2014.

SINAY, L.; SINAY, M. C. F.; PASSOS, F. V. A.; BRAGA, I. L. Megaeventos, legado e sustentabilidade: o caso da Cidade do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 10, n. 3, 2017.

SOUZA, C. A; TREVELIN, A. C. Turismo Responsável: o caso de Bonito/MS. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 10, n. 2, p. 50-66, 2016.

TROTTA, A; GRECHI, D. C; CARVALHO, E. M. Geopark Bodoquena-Pantanal: análise da inserção do Núcleo de Nioaque, Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v. 10, n. 3, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARTIGOS

COMO APRENDEM OS ESTUDANTES E PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: APLICAÇÃO DO INVENTÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE KOLB (1984)**HOW STUDENTS AND TEACHERS FROM A HIGHER EDUCATION INSTITUTION LEARN: APPLICATION OF KOLB'S LEARNING STYLES INVENTORY (1984)**

RESUMO

Aprender e ensinar faz parte da vida do ser humano, constituindo essas ações como um complexo sistema de interação entre professor e estudante dentro do processo de ensino e aprendizagem. Com base nisso, este trabalho analisou como aprendem os membros de uma comunidade acadêmica baseado na teoria de Kolb por meio de uma pesquisa quantitativa descritiva transversal, processando os dados obtidos com o uso de técnicas estatísticas descritivas. Os dados apontaram que os discentes e docentes possuem, como estilo de aprendizagem predominante, o assimilador, estando mais envolvidos com modelos teóricos do que com a vivência prática. Acredita-se que a compreensão dos estilos de aprendizagem enriquece a prática acadêmica, viabilizando o aprendizado, de forma mais significativa, de acordo com o perfil dos estudantes. Ademais, considera-se que a sintonia entre os estilos de aprendizagem dos discentes e docentes parecem contribuir para o bom desempenho desses estudantes.

Palavras-chave: Estilos de Aprendizagem. Inventário de Kolb. Educação Gerencial.

ABSTRACT

Learning and teaching are part of human life, constituting these actions as a complex system of interaction between teacher and student within the teaching-learning process. Based on this, this work analyzed how members of an academic community learn based on Kolb's theory through a cross-sectional quantitative research, processing the data obtained using descriptive statistical techniques. The data showed that students and teachers have the assimilator as the predominant learning style, being more involved

José Adailton de Abreu
dailtonabr@gmail.com

Bacharelado em Administração
na Universidade de Pernambuco
(UPE) em Salgueiro. Salgueiro -
PE - BR.

Josiete da Silva Mendes
josiete.mendes@upe.br

Mestra em Administração
(UFPB). Professora Assistente
da Universidade de Pernambuco
(UPE) - campus Salgueiro.
Salgueiro - PE - BR.

Maria Edilene de Oliveira
edileneoliveira9816@gmail.com

Bacharelada em Administração
na Universidade de Pernambuco
(UPE) em Salgueiro. Salgueiro -
PE - BR.

**Tatyane Veras de Queiroz
Ferreira da Cruz**
tatyane.cruz@upe.br

Doutoranda em Psicologia
Cognitiva (UFPE). Professora
Assistente da Universidade de
Pernambuco (UPE) - campus
Salgueiro. Salgueiro - PE - BR.

Wanderberg Alves Brandão
wanderberg.brandao@upe.br

Mestre em Administração
(UFPB). Professor Assistente da
Universidade de Pernambuco
(UPE) - campus Salgueiro.
Salgueiro - PE - BR.

with theoretical models than with practical experience. It is believed that the understanding of learning styles enriches academic practice, enabling learning possible in a more meaningful way, according to the profile of students. Furthermore, it is considered that the harmony between the learning styles of students and teachers seems to contribute to the good performance of these students.

Keywords: Learning Styles. Kolb Inventory. Management Education.

1 INTRODUÇÃO

Constantemente, os discentes indagam sobre a falta de prática que proporcione uma aprendizagem experimental, enquanto os professores argumentam que os alunos não conseguem compreender os conceitos e os fundamentos das disciplinas (VALENTE; ABIB; KUSNIK, 2007). Compreender os estilos de aprendizagem, que são as maneiras como os indivíduos processam a informação, os sentimentos e os comportamentos, em situações de aprendizagem, torna-se necessário para potencializar o processo de ensino.

Não verificar o estilo de aprendizagem do aluno e ensinar utilizando sempre as mesmas estratégias, exercícios e procedimentos, sem considerar os interesses dos estudantes, pode provocar o desinteresse, a desmotivação e não contempla as possibilidades de aprendizagem (DIAS; SAUAIA; YOSHIZAKI, 2013). Por isso, é fundamental analisar o processo de ensinar e aprender.

Assim, esse interesse em avaliar os membros de uma comunidade acadêmica emergiu por considerar relevante a identificação dos estilos de aprendizagem de ambos, visto que os docentes tendem a ensinar da maneira como aprendem, e que tais estilos repercutem no fazer pedagógico. Reconhecer o estilo de aprendizagem do docente possibilita a ele ampliar seu olhar para outras estratégias e métodos de ensino, que não sejam apenas aquelas relacionadas com sua forma de aprender, mas aquelas que atendam tam-

bém às necessidades dos estudantes. Acredita-se que, dessa maneira, os resultados desta pesquisa darão um novo sentido ao processo de ensino e aprendizagem, nesta instituição.

Diante desse cenário, buscou-se, por meio da aplicação do Inventário de Estilo de Aprendizagem (KOLB, 1984), entender como estudantes e professores aprendem no âmbito da Universidade de Pernambuco (UPE) - *Campus Salgueiro*. O Inventário de Estilo de Aprendizagem (*Learning Style Inventory - LSI*) de Kolb foi criado em 1984 e fundamenta-se no ciclo de aprendizagem, que acontece a partir da experiência, e oferece quatro estilos de aprendizagem, dando suporte para analisar os diferentes perfis que distinguem as pessoas nesse processo de ensino e aprendizagem.

Afora o modelo proposto por Kolb (1984), foram criadas outras teorias e métodos que avaliam conjuntos de dimensões distintos, mas que podem ter nomenclaturas diferentes para perspectivas similares. Citam-se modelos como VARK (FLEMING; MILLS, 1992), Felder e Silverman (1988) e Dunn e Dunn (1978). O Modelo do Estilo de Aprendizagem VARK, desenvolvida por Fleming e Mills (1992), propõe cinco características de destaque nos indivíduos: visual; auditivo; leitor/escrito; cinestésico; e multimodal. Já Felder e Silverman (1988) considera que, no processo de aprendizagem, existem duas etapas: recepção e processamento da informação, e pontuou cinco dimensões: (1) Processamento: ativo ou reflexivo; (2) Percepção: sensorial ou intuitiva; (3) Entrada/Retenção: visual ou verbal; (4) Compreensão: sequencial ou global; e (5) Organização: indutiva ou dedutiva. Anos depois, Felder e Soloman (1991) desenvolveram, a partir desse modelo, um instrumento chamado ILS (*Index of Learning Styles*), para identificar os estilos de aprendizagem dos alunos dentro dessas dimensões. Por último, o modelo proposto por Dunn e Dunn (1978) define o estilo de aprendizagem como a forma em que os indivíduos se concentram para internalizar e reter informações novas. Sendo assim, pondera as dimensões que podem interferir no processo de

aprendizagem: estímulos ambientais, emocionais, sociais, físicos e psicológicos.

O LSI, de Kolb (1984), é o inventário mais utilizado em pesquisas nacionais e internacionais com universitários e possui maior aplicação e divulgação. Ademais, tem sua confiabilidade e validade testada e confirmada (SCHMITT; DOMINGUES, 2016). Por isso, esse trabalho fundamenta-se a partir do LSI, de Kolb (1984), o qual aponta para quatro estilos de aprendizagem: (1) Acomodador; (2) Divergente; (3) Convergente; e (4) Assimilador. Esses estilos individuais de aprendizagem de Kolb (1984) foram criados por meio da combinação (dois a dois) dos quatro estágios de aprendizagem: (1) experiência concreta (EC); (2) observação reflexiva (OR); (3) conceitualização abstrata (CA); e (4) experimentação ativa (EA) (SILVA *et al.*, 2012) resultando, assim, em “Divergente = EC + OR; Assimilador = CA + OR; Convergente = CA + EA; e Acomodador = EA + EC” (SILVA *et al.*, 2012, p. 26).

Entende-se que, por meio da descoberta dos estilos de aprendizagem dos discentes e docentes, podem-se subsidiar atividades que atendam às necessidades de aprendizagem dos alunos, bem como, por meio das diferenças entre o modo de ensinar dos docentes, conduzir atividades de ensino institucionalmente apropriadas.

Assim, como relevância prática deste artigo, acredita-se que, por meio dos subsídios teóricos e empíricos apresentados, os gestores das instituições de ensino podem refletir e agir em relação às práticas de ensino adotadas pelos docentes e redirecionar esforços em programas de capacitação e treinamento que consigam abranger uma amplitude de estilos de aprendizagem dos discentes.

No que se refere à relevância teórica do estudo, somam-se aos demais realizados na área (VALENTE; ABIB; KUSNIK, 2007; MOREIRA; MUNCK, 2010; TREVELIN, 2011; REIS; PATON; NOGUEIRA, 2012; SILVA *et al.*, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2013; BRANDÃO, 2014; PENA; CAVALCANTE; MIONI, 2015; OLIVEIRA; BOUZADA, 2018) no sentido de contribuir para o entendimento dos diferentes

estilos de aprendizagem dos discentes e docentes das instituições de ensino superior do Brasil.

Desse modo, questiona-se nesta pesquisa: qual o estilo de aprendizagem predominante entre os discentes e docentes da Universidade de Pernambuco (UPE) - *Campus* Salgueiro? Existe compatibilidade entre os estilos dos discentes e docentes? Para tanto, buscou-se, a partir da aplicação do inventário de Kolb, identificar o estilo de aprendizagem de discentes e docentes do *Campus* da UPE em Salgueiro. Saliencia-se que este estudo se desenvolve em uma das unidades da Universidade, que conta ainda com outros 10 (dez) *campi* em todas as regiões do território pernambucano.

Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica com o embasamento deste estudo descrevendo, de forma detalhada, o modelo de estilo de aprendizagem escolhido para esta pesquisa; a seguir, mostram-se os procedimentos metodológicos e a análise dos dados. E, na última seção, as considerações finais desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As pessoas são diferentes, e a forma como enxergam o mundo influencia diretamente seus processos de aprendizagem. Assim, é importante questionar se, diante dessa diversidade, pode-se estabelecer um único formato de ensino. Pontua-se que diversos padrões de aprendizagem precisam ser considerados, pois cada pessoa apresenta sua forma de processar informação, conhecimento e perceber as situações no contexto de aprendizagem. Desse modo, acredita-se que não é possível ensinar de uma única forma, pois os indivíduos são diferentes em suas particularidades.

O modelo dos estilos de aprendizagem considera essa diversidade em todo processo, na forma que age e interpreta a realidade para alcançar o conhecimento. Para Valente, Abib e Kusnik (2007, p. 55) “a evolução dos estudos sobre como as pessoas aprendem passa por identificar os estilos de aprendizagem com que cada um nasce e/ou desenvolve durante toda a sua vida”. Ainda de acordo com os autores su-

praticados, “a maior parte dos indivíduos possui entre 6 (seis) e 14 (quatorze) preferências que constituem seu estilo de aprendizagem. Quanto mais forte for determinada preferência, mais importante será atendê-la.” (VALENTE; ABIB; KUSNIK, 2007, p. 56).

Diante desse cenário, Kolb (1984) criou um modelo teórico (Inventário do Estilo de Aprendizagem - *Learning Style Inventory* - LSI) para identificar os estilos de aprendizagem, baseando-se no ciclo de aprendizagem composto por quatro estágios e permeado pela experiência: (1) Acomodador; (2) Divergente; (3) Convergente; e (4) Assimilador. Na sequência, as variáveis/estágios do modelo são explicadas.

2.1 O INVENTÁRIO DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE KOLB

O indivíduo que possui o estilo de aprendizagem “Divergente” tem como característica ser muito observador, sendo uma pessoa que gosta de ouvir e, posteriormente, compartilhar suas ideias. Para Pena, Cavalcante e Mioni (2015, p. 70), os divergentes “tendem a afastar-se das soluções convencionais, e optar por possibilidades alternativas, preferindo discussões, produção de ideias e trabalhos em grupo.” Pode-se citar como perguntas preferidas das pessoas do estilo divergente: (a) *Por que as pessoas que trabalhavam na indústria no período da Revolução Industrial sob os ensinamentos de Taylor se sentiam desmotivadas ou deprimidas?* (b) *Por que a questão salarial dos funcionários não é o único fator decisivo para a motivação funcional nas empresas?*

Aqueles que possuem o estilo de aprendizagem “Assimilador” são dedutivos e apropriam-se de modelos teóricos para chegar a resultados práticos. Sendo a teoria o mais importante no seu modo de aprender (PENA; CAVALCANTE; MIONI, 2015). Para as pessoas assimiladoras, pode-se citar como exemplos de perguntas preferidas: (a) *O que ocorre para que os carros sejam produzidos mais rápidos e a um custo muito menor nas indústrias Ford?* (b) *O que se pode fazer para reduzir os custos de*

produção de carros elétricos?

De acordo com Pena, Cavalcante e Mioni (2015, p. 70), o estilo de aprendizagem “Acomodador” “possui duas preferências de aprendizagem baseadas na experimentação ativa e na experiência concreta, ou seja, tendem a priorizar seus sentimentos em suas tomadas de decisão”. As pessoas que possuem esse estilo, “seguem mais seus instintos do que teorias e estudos lógicos, mas confiam nos outros para realizar análises mais complexas de relatórios.” (OLIVEIRA; BOUZADA, 2018, p. 5).

Já para as pessoas do estilo Acomodador, tem-se como perguntas favoritas: (a) *E se, nas Indústrias Ford, no período da Revolução Industrial, fossem inseridos programas de incentivo salarial e séries de lazer, os sintomas de desmotivação e da depressão seriam reduzidos?* (b) *E se o Brasil reduzisse os impostos da folha de pagamento funcional, ocorreria redução do desemprego?*

Os resultados do estudo de Valente, Abib e Kusnik (2007) apontaram que, entre os discentes, o estilo predominante é o Acomodador (58%), já os docentes apresentam maior incidência do estilo Convergente (45%).

Nas pessoas com o estilo de aprendizagem “Convergente”, é possível verificar que existe uma preferência por modelos teóricos; porém, diferente dos assimiladores, opta-se por conceitos que possam ser utilizados na prática. São indivíduos que “normalmente usam o raciocínio dedutivo para aplicar suas ideias e costumam ser bastante produtivos na definição de problemas.” (OLIVEIRA; BOUZADA, 2018, p. 5). Entre as perguntas favoritas das pessoas convergentes, pode-se citar: (a) *Como a introdução da linha de produção por Henri Ford foi capaz de reduzir os custos de produção dos carros?* (b) *Como a alta do dólar pode ser benéfica para alguns setores da economia brasileira?*

Na pesquisa realizada por Pena, Cavalcante e Mioni (2015) com estudantes do curso de Administração do Centro Universitário FECAP, chegou-se à conclusão de que o estilo convergente é predominante entre os discentes, com 41% de respostas apontadas nesse sentido.

O Quadro 1 sintetiza como se norteiam os estilos de aprendizagem.

Quadro 1 - Características dos estudantes por meio do Inventário dos Estilos de Aprendizagem de Kolb

Estudante Divergente	Questão favorita: Por quê?
Integra experiência com seus próprios valores e sentimentos	
Prefere ouvir e partilhar ideias, aprendendo pela experiência concreta e a observação reflexiva	
Criativo e inovador, tem facilidade para propor alternativas, reconhecer problemas e compreender as pessoas	
Gosta de saber o valor do que irá aprender	
Estudante Assimilador	Questão favorita: O quê?
Integra experiência com conhecimentos já existentes	
Conceitualizador, utiliza dedução para resolver problemas	
Trabalha bem com muitos detalhes e dados, dando-lhes uma organização lógica	
Procura assimilar novas ideias e pensamentos	
Interessados mais pela lógica de uma ideia do que pelo seu valor prático	
Estudante Convergente	Questão favorita: Como?
Integra teoria e prática	
Utiliza tanto a abstração como o senso comum na aplicação prática das ideias e teorias	
Gosta de resolver problemas práticos e tem bom desempenho nos testes convencionais	
Procura sempre as soluções ótimas para os problemas práticos	
Combina a dedução e a indução na solução de problemas	
Estudante Acomodador	Questão favorita: E se?
Integra experiência com aplicação e faz imediata aplicação da nova experiência	
Utiliza a indução na resolução de problemas	
Aprende por ensaio e erro e, frequentemente, descobre o novo conhecimento sem a ajuda do professor	
Altamente ativo e criativo, adapta-se facilmente a novas situações	
Independente, líder natural	

Fonte: adaptado de Valente, Abib e Kusnik (2007).

Outras pesquisas de natureza qualitativa (TREVELIN, 2011; OLIVEIRA; BOUZADA, 2018), apesar de não seguirem à risca o modelo teórico de Kolb (1984), apontaram os seguintes resultados: Trevelin (2011) pesquisou a relação de discentes da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga com um determinado professor, chegando à conclusão de que a diferença entre os estilos de aprendizagem do docente e dos discentes influencia sua relação com a turma. Já Oliveira e Bouzada (2018) buscaram entender se, em trabalhos de equipes, a diferença entre

estilos de aprendizagem sugere interferências no processo de ensino e aprendizagem, chegando a conclusões negativas para essas suposições.

Pode-se notar que, na literatura, especializada não há um consenso acerca do estilo de aprendizagem predominante entre os docentes ou discentes, variando, principalmente, entre os cursos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa enquadra-se como

de abordagem quantitativa, sendo sua natureza descritiva com corte transversal, na medida em que a amostra é consultada somente uma vez. Como forma de levantamento dos dados, foi aplicado o Inventário de Estilo de Aprendizagem idealizado por Kolb (1984) em uma amostra de 110 (cento e dez) discentes da Universidade de Pernambuco (UPE) - *Campus Salgueiro*, que representa 73,3% de uma população de cerca de 150 (cento e cinquenta) estudantes

distribuídos no Curso Superior de Bacharelado em Administração e Superior de Tecnologia em Logística. A coleta de dados aconteceu nos meses de junho e julho de 2019.

Com relação ao grupo de estudantes que responderam à pesquisa, 58,2% eram do sexo feminino, enquanto 41,8% eram do sexo masculino. A categorização dos estudantes por turma/curso está descrita na tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Respondentes discentes por turma

Turma	Número de discentes	Porcentagem %
2º Período – Administração	38	34,55
4º Período – Administração	21	19,09
6º Período – Administração	22	20,00
8º Período – Administração	21	19,09
Logística	8	7,27
Total	110	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Visando comparar os estilos de aprendizagem de discentes e docentes, aplicou-se, também, o mesmo instrumento entre os docentes da instituição, que contava, no período da pesquisa, com nove professores no quadro efetivo; entretanto, dessa população, sete responderam, o que representa uma amostra de 77,8%. Dos docentes respondentes, 42,9% eram do sexo feminino, enquanto 57,1% eram do sexo masculino.

O processo de pesquisa foi realizado da seguinte forma: (1) inicialmente, enviou-se para os discentes e docentes via *WhatsApp*® e *e-mail* o link do site com o instrumento (CCMD -UFPB, 2019); (2) na sequência, os participantes responderam com o *print* ou foto da tela que constava o resultado; (3) por fim, os resultados foram tabulados e analisados. Para análise dos dados, optou-se pelo uso de medidas descritivas que foram tabuladas e analisadas com o uso do Microsoft Office Excel®.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 COMO OS DISCENTES APRENDEM

Conforme se apresenta na tabela 2, a

maioria dos discentes da UPE - *Campus Salgueiro*, 40% dessa amostra, possui o estilo de aprendizagem “Assimilador”. De acordo com Kolb (1984), os indivíduos com essa característica preferem aprender por meio de modelos teóricos, sem relacionamento direto com a experiência prática. O presente resultado é semelhante ao de Souza *et al.* (2013) que apresentou 46% dos estudantes da amostra de um curso de Administração como assimiladores, e o de Cordeiro e Silva (2012), que também identificaram o estilo de aprendizagem assimilador como predominante entre estudantes do curso de administração, respondendo por 38,7% da amostra. Cerqueira (2000), que analisou o perfil de estudantes de várias áreas de conhecimento, igualmente identificou que o perfil assimilador era o de maior predominância, o que indica que essa pode ser uma tendência de áreas diversas entre os estudantes brasileiros.

Para os estudantes com o estilo de aprendizagem Assimilador, “o professor deve exercer o papel de um especialista, auxiliando-o na compreensão das informações e na construção lógica do problema” (OLIVEIRA; BOUZADA, 2018, p. 5). Oliveira e Bouzada (2018)

afirmam que o perfil assimilador pode ter dificuldades de se relacionar com os outros estilos, devido à falta da experimentação ativa, por preferir criar modelos abstratos e teóricos para solucionar problemas. Os autores supracitados

também alertam que os pertencentes a esse estilo de aprendizagem podem ser incapazes de aplicar seus conhecimentos a situações práticas, o que é negativo no processo de ensino e aprendizagem.

Tabela 2 - Distribuição dos estilos de aprendizagem por turma

Turma	Divergente	Assimilador	Convergente	Acomodador	Porcentagem
2º Período - Administração	2 1,82%	13 11,82%	13 11,82%	10 9,09%	38 34,55%
4º Período - Administração	1 0,91%	10 9,09%	5 4,55%	5 4,55%	21 19,09%
6º Período - Administração	1 0,91%	10 9,09%	9 8,18%	2 1,82%	22 20,00%
8º Período - Administração	2 1,82%	8 7,27%	7 6,36%	4 3,64%	21 19,09%
Logística	0 0,00%	3 2,73%	5 4,55%	0 0,00%	8 7,27%
Total	6	44	39	21	110 100%

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

O segundo estilo com maior predominância foi o “convergente”, que retrata características do perfil do administrador (PENA; CAVALCANTE; MIONI, 2015). Os indivíduos pertencentes a essa categoria buscam aplicar a teoria à prática, mas tendo como prioridade os aspectos teóricos. Nesta amostra, 35,45% demonstram ter também esse estilo. Esse dado torna-se relevante porque condiz com o perfil da formação superior desses estudantes. Ressalta-se que, segundo Kolb (1984), todos os indivíduos possuem os quatro estilos de aprendizagem, sendo o teste uma perspectiva da predominância e não de sua totalidade.

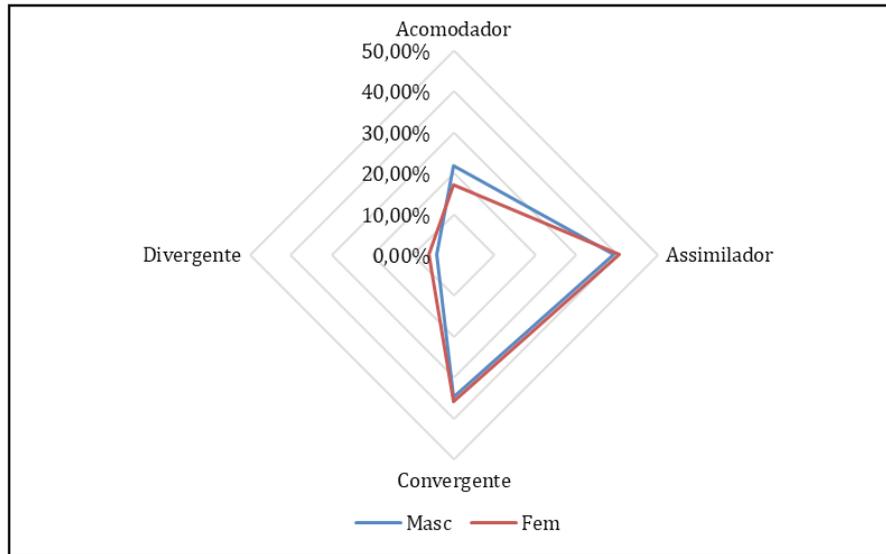
O terceiro estilo mais frequente da amostra pesquisada é o acomodador, o qual busca o aprendizado por meio da prática (KOLB, 1984), corroborando a pesquisa de Moreira e Munck (2010), que, embora em contexto diferente (análise da satisfação entre os estilos individuais de aprendizagem e o treinamento vivencial ao ar livre), apontou que o estilo acomodador é o que apresenta a maior satisfação ao final das atividades práticas.

Por fim, aproximadamente 6% da amostra pesquisada identificaram-se como divergente, destacando que, no Curso de Tecnologia em Logística, este estilo não foi observado em nem um dos participantes. O estudo de Reis, Paton e Nogueira (2012) também identificou esse estilo como o de menor predominância no curso de Ciências Contábeis entre instituições públicas e privadas.

Segundo Oliveira e Bouzada (2018, p. 4), os divergentes “são pessoas que preferem ver situações concretas de diferentes pontos de vista, e, normalmente, dão-se melhor com atividades mais criativas porque buscam *pensar fora da caixa*.”. Dessa forma, parece que esse estilo não está presente nesses estudantes de forma ativa.

Acerca da distribuição dos estilos de aprendizagem com relação à variável “sexo” dos estudantes respondentes, percebe-se, por meio do gráfico 1, uma similaridade na forma como estão distribuídos os estilos de aprendizagem, tanto no sexo feminino, quanto no masculino.

Gráfico 1 - Comparação entre Sexo x Estilo de aprendizagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em outras palavras, percebe-se que há ligeira diferença entre a distribuição dos estilos de aprendizagem quando se isola a variável sexo, sendo, proporcionalmente, a distribuição do perfil de aprendizagem de ambos os sexos parecida. Esse resultado está de acordo com os achados na pesquisa de Oliveira *et al.* (2013), uma vez que a variável sexo não foi determinante para a definição do estilo de aprendizagem predominante.

4.2 COMO OS DOCENTES APRENDEM

Na amostra desta pesquisa, a maioria (42,8%) dos docentes apresentaram o estilo de aprendizagem assimilador, seguido dos estilos Acomodador e Convergente, ambos com 28,5% cada. Para Pena, Cavalcante e Mioni (2015), os indivíduos da área de humanas caracterizam-se como assimiladores (36% da amostra). Como o campo da Administração está incluído nas ciências sociais aplicadas, os dados apontam para características semelhantes.

Tabela 3 - Distribuição dos estilos de aprendizagem por docente

Estilo de aprendizagem predominante	Quantidade	Porcentagem
Assimilador	3	42,86%
Acomodador	2	28,57%
Convergente	2	28,57%
Divergente	0	0%
Total	7	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Esses dados identificam que os estilos de aprendizagem dos docentes e discentes seguem o mesmo perfil, estando a maioria com predominância do estilo assimilador. Embora esse trabalho discorra sobre a incidência de um estilo de aprendizagem dos docentes, torna-se

relevante pontuar que, de acordo com Trevelin (2011), o ideal é que os professores trabalhem o processo de ensino e aprendizagem passando por todos os quatro quadrantes do ciclo de aprendizagem, para atingir a todos os discentes. Espera-se do docente que seja capaz de expli-

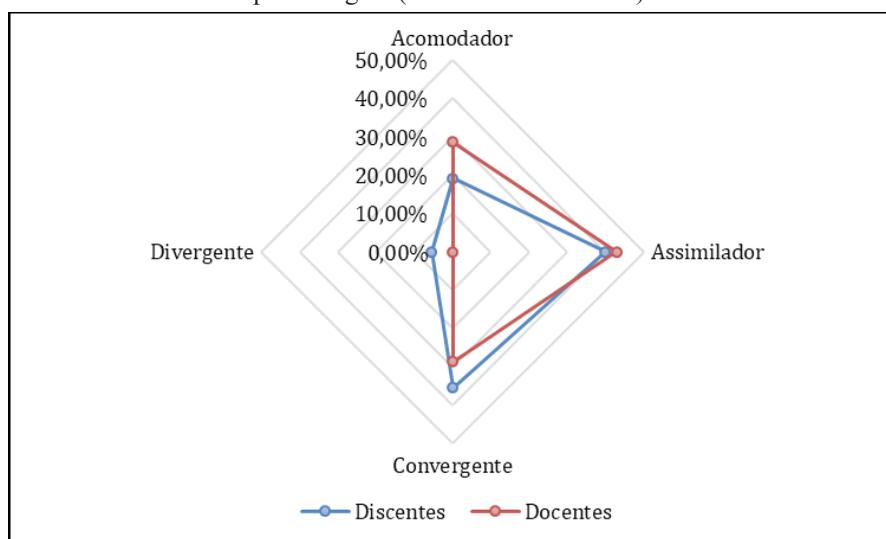
car um problema de diversas maneiras, favorecendo a aprendizagem dos estudantes, nos mais variados estilos de aprendizagem.

Assim, a maneira de apresentar um conteúdo aos estudantes por parte do professor deve percorrer todas (ou a maioria) das características das habilidades predominantes de cada estilo (quadro 1), uma vez que se torna possível o aprimoramento do aprendizado, considerando as particularidades predominantes em cada estudante.

4.3 COMPARAÇÃO DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM DOS DISCENTES E DOCENTES

No gráfico 2, apresentado a seguir, é possível observar a congruência entre os estilos de aprendizagem dos discentes e dos docentes.

Gráfico 2 - Estilos de aprendizagem (Docentes x Discentes)



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Percebe-se que há boa relação entre a distribuição dos estilos de aprendizagem quando se analisam os estilos dos docentes e discentes. Ou seja, a forma como se distribui o perfil de aprendizagem de docentes e discentes na instituição é aproximada, sendo predominante em ambos os grupos, o estilo Assimilador. Avalia-se essa aproximação dos estilos como positiva, tendo em vista que proporciona sintonia entre docentes e discentes no processo de ensino e aprendizagem.

Importa destacar que a UPE - *Campus* Salgueiro é uma universidade pequena, o que possibilita maior fluidez no acompanhamento das mudanças, diferente de grandes estruturas educacionais, em que o fluxo de informações pode ser mais lento. Essa constatação foi feita

também por Valente, Abib e Kusnik (2007) ao estudarem a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), que tem o mesmo porte do *campus* em estudo.

Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser utilizados pela gestão acadêmica, estimulando o corpo docente a conduzir suas aulas na perspectiva de favorecer os estilos de aprendizagem dos discentes. Positivamente, constata-se que os docentes e discentes possuem o mesmo modo de aprender, o que equaliza um modo de ensino e aprendizagem compatível com as necessidades da comunidade acadêmica. No entanto, ampliar para outras estratégias de ensino, considerando os demais estilos de aprendizagem pode favorecer o ensino e a aprendizagem de todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar os estilos de aprendizagem dos discentes é uma maneira de tentar entender como o professor deve criar sua estratégia de abordagem didática em sala de aula, a fim de aprimorar o processo de ensino e aprendizagem. Assim, esta pesquisa teve como objetivo identificar o estilo de aprendizagem predominante entre os estudantes dos cursos de Bacharelado em Administração e Tecnologia em Logística, ambos da Universidade de Pernambuco - *Campus* Salgueiro, que é uma unidade ainda de pequeno porte, com cerca de 150 (cento e cinquenta) alunos matriculados.

Constatou-se que o estilo de aprendizagem predominante entre discentes e docentes é o Assimilador. Apesar de o resultado se diferenciar do que aponta a teoria, na medida em que foram encontrados estilos de aprendizagem iguais entre os discentes e os docentes, acredita-se que o alinhamento entre os estilos pode fornecer a equalização do processo de ensino e aprendizagem no *Campus*. Assim, entende-se que tal resultado avança no campo teórico e aponta para uma semelhança do processo de ensino e aprendizagem em uma instituição de pequeno porte.

Contudo, os dados aqui apresentados não podem ser generalizados para outras situações, porém servem como parâmetro para análise em contextos semelhantes. Sugerem-se como estudos futuros: (1) realizar uma pesquisa de corte longitudinal com os discentes de uma turma para observar o processo de amadurecimento e se este influencia no estilo de aprendizagem, questionando-se: acontecem mudanças nos estilos com o decorrer dos anos (maturidade)?; (2) aplicar novo instrumento para saber as preferências dos discentes pela metodologia dos professores, comparando se o estilo de aprendizagem semelhante ao da turma que foi escolhida; (3) realizar uma pesquisa de natureza qualitativa sobre o autoconhecimento de discentes e docentes em relação a seu estilo de aprendizagem, para assim comparar o estilo desejado com o real; (4) em uma ou mais tur-

mas, separar alguns grupos de atividades avaliativas com estilos de aprendizagem iguais e outros diferentes, com o intuito de verificar se a combinação ou diferença deles interfere no processo de aprendizagem e trabalho em equipe; e (5) relacionar as notas dos estudantes com seus estilos de aprendizagem predominantes, realizando estudos a partir de técnicas de estatística inferencial a fim de apontar se existe alguma relação entre o estilo de aprendizagem predominante e o desempenho acadêmico e, se sim, qual estilo consegue obter melhores notas.

No contexto prático, propõe-se que a gestão da Universidade possa montar um laboratório de análise do processo de ensino e aprendizagem, e, por meio deste, estudar os elementos apontados aqui como estudos futuros.

Ademais, salienta-se que reconhecer e refletir sobre o estilo de aprendizagem é proveitoso tanto para os estudantes como para os professores. O discente identifica seu ato de conhecer, tornando-se mais autônomo no processo de aprendizagem e adota estratégias de estudo de acordo com seu estilo de aprendizagem. Da mesma maneira, o docente se beneficia desse reconhecimento porque reflete sobre sua prática e amplia seu olhar para os diferentes estilos de aprendizagem que existem na sala de aula. As ações pedagógicas podem ser reorganizadas visando atender à pluralidade existente no âmbito acadêmico.

Por fim, considerar todas as fases do ciclo de aprendizagem proposto por Kolb possibilita ao docente experimentar novas alternativas de ensino, que não apenas aquelas relacionadas com seu estilo de aprendizagem, mas ampliar e proporcionar um espaço de ensino e aprendizagem capaz de considerar a diversidade e a harmonia necessárias para o ensinar e o aprender.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, J. M. F. **Princípios andragógicos e fatores mediadores da aprendizagem na educação a distância em administração pública**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba

(UFPB), João Pessoa, 2014.

CERQUEIRA, T. C. S. **Estilos de aprendizagem em universitários**. 2000. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

CCMD-UFPB - Curso de Comunicação em Mídias Digitais da Universidade Federal da Paraíba. **Inventário de Estilo de Aprendizagem de Kolb**. Disponível em: <http://www.cchla.ufpb.br/ccmd/aprendizagem/>. Acesso em: 21 jul. 2019.

CORDEIRO, R. A.; SILVA, A. B. da. Os estilos de aprendizagem influenciam o desempenho acadêmico dos estudantes de finanças?. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 2, p. 243-261, 2012.

DIAS, G. P. P.; SAUAIA, A. C.; YOSHIKAZI, H. T. Y. Estilos de Aprendizagem Felder Silverman e o Aprendizado com Jogos de Empresa. **ERA**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 469-484, set./out. 2013.

DUNN, R.; DUNN, K. **Teaching students through their individual learning styles: a practical approach**. Reston, VA: Reston Publishing Co., 1978.

FELDER, R. M.; SILVERMAN, L. K. Learning styles and teaching styles in engineering education. **International Journal of Engineering Education**, Ontario, v. 78, n. 7, p. 674-681, 1988.

FELDER, R. M.; SOLOMAN, B. A. **Index of learning styles questionnaire**. North Carolina State University, 1991.

FLEMING, N. D.; MILLS, C. **Não outro inventário, em vez de um catalizador para a reflexão**. [S.l.]: LINCOLN UNIVERSITY, 1992.

KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 1, p. 9-25, 2010.

OLIVEIRA, P. H. P. de.; BOUZADA, M. A. C. A influência dos estilos de aprendizagem de Kolb sobre a experiência de alunos de graduação em administração no contexto das simulações empresariais. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 1, 2018.

OLIVEIRA, A. J. *et al.* Estilos de aprendizagem e estratégias ludopedagógicas: percepções no ensino da contabilidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S.l.], p. 236-262, dez. 2013. ISSN 1983-8611.

PENA, A. F. R.; CAVALCANTE, B.; MIONI, C. C. A Teoria De Kolb: análise dos estilos de aprendizagem no curso de administração da Fecap. **Revista Liceu On-Line**, v. 5, n. 1, p. 64-84, 2015.

REIS, L. G. D.; PATON, C.; NOGUEIRA, D. R. Estilos de aprendizagem: uma análise dos alunos do curso de ciências contábeis pelo método Kolb. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 31, n. 1, p. 53-66, 2012.

SILVA, A. B. *et al.* Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 1, p. 9-41, 2012.

SCHMITT, C. S.; DOMINGUES M. J. C. S. Estilos de aprendizagem: um estudo comparativo. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 21, n. 2, p. 361-385, jul. 2016.

SOUZA, G. H. S. *et al.* Estilos de aprendizagem dos alunos versus métodos de ensino dos

professores do curso de administração. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

TREVELIN, A. T. C. Estilos de aprendizagem de Kolb: Estratégias para a melhoria do ensino-aprendizagem. **Revista de Estilos de Aprendizaje**, v. 4, n. 7, 2011.

VALENTE, N. T. Z.; ABIB, D. B.; KUSNIK, L. F. Análise dos estilos de aprendizagem dos alunos e professores do curso de graduação em ciências contábeis de uma universidade pública do estado do Paraná com a aplicação do inventário de David Kolb. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 51-74, 2007.

ARTIGOS

**PERÍODO ACADÊMICO, NÍVEL DE CONSUMO,
PLANEJAMENTO FINANCEIRO: COMO ESTÁ
A EDUCAÇÃO FINANCEIRA DOS ALUNOS DE
GRADUAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO JOÃO
DEL-REI?¹****ACADEMIC PERIOD, CONSUMPTION LEVEL,
FINANCIAL PLANNING: HOW IS THE FINANCIAL
EDUCATION OF UNDERGRADUATE STUDENTS AT
THE THE UNIVERSITY OF SÃO JOÃO DEL REI?**

RESUMO

Educação financeira é um tema objeto de estudos no meio acadêmico, representando, também, iniciativas de instituições dos mercados financeiros e de capitais. Pesquisas têm demonstrado que a falta de conhecimento ou preocupação com a educação financeira atinge, também, os alunos universitários. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o conhecimento dos graduandos de Administração e Ciências Contábeis da UFSJ sobre Educação Financeira. A metodologia utilizada constou da aplicação de questionário estruturado aos alunos dos dois cursos (noturno e integral). Os dados foram analisados por meio de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel®. Os resultados indicaram que a maioria dos alunos (52,6%) considera ter algum conhecimento sobre Educação Financeira. Para 16,3%, a fonte de conhecimento sobre o tema é a experiência prática. Concluiu-se que os discentes têm algum conhecimento sobre Educação Financeira, mas não de forma aprofundada. Observou-se uma preocupação com os gastos imediatos, sem, no entanto, realizar um planejamento.

Palavras-chave: Educação Financeira. Planejamento Financeiro. Finanças.

ABSTRACT

Financial education is a subject of studies in the academic field, also representing initiatives of institutions of the financial and capital markets. Research has shown a lack of knowledge or concern about financial education also affects university students.

1 Agradecimento ao CNPQ pelo financiamento da pesquisa

Ana Flávia Silveira
anasilveirard@gmail.com
Graduada em Administração.
Universidade Federal de São
João del-Rei. São João del-Rei,
MG – BR.

Roberto do Nascimento Ferreira
roberto@ufsj.edu.br
Doutor em Administração
(UFLA).

Mário Sérgio de Almeida
marioalmeida@ufsj.edu.br
Doutor em Administração
(UFLA). Professor da
Universidade Federal de São
João del-Rei.

This research's objective was to analyze the knowledge of UFSJ's graduates in Administration and Accounting Sciences on Financial Education. The methodology used consisted of the application of a structured questionnaire to the students of both turns. The data were analyzed using Microsoft Excel® spreadsheets. The results indicated that the majority of the students (52.6%) considered having some knowledge about Financial Education. For 16.3%, the source of knowledge on the subject is practical experience. It was concluded that students have some knowledge about Financial Education, but not in depth. Concern about immediate spending without previous planning was observed.

Keywords: Financial Education. Financial Planning. Finance.

1 INTRODUÇÃO

A Educação Financeira é um processo complexo e difícil, mas, com ela, as pessoas têm uma consciência dos riscos que podem ter. “Quando o indivíduo tem as finanças em ordem, ele toma decisões e enfrenta melhor as adversidades. E isso ajuda, não só nos estudos, mas também nos aspectos familiares.” (ROCHA, 2008, p. 13 apud DANTAS; SANTOS, 2016, p. 2). Pode-se dizer que a Educação Financeira desenvolve capacidades nas pessoas de modo que as ajudam a fazer uma gestão eficiente das finanças pessoais, assim como a tomar as decisões certas.

Observa-se que toda a fragilidade em torno da educação financeira é relacionada a aspectos culturais e sociais. As famílias não têm o hábito de diversificar aplicações financeiras. Pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito – SPC (2014) revela que os investidores brasileiros têm um perfil conservador e preferem investimentos mais seguros, como a caderneta de poupança. Segundo levantamento da Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro e do Instituto Ipsos, em 2016, a aplicação em caderneta de poupança teve a preferência

de 76% dos brasileiros que têm algum dinheiro guardado (AGÊNCIA BRASIL, 2017). O fato de cerca de somente 24% de a população buscar outras formas de investir o seu dinheiro, pode-se relacionar ao pouco conhecimento que se tem do mercado e suas possibilidades. Nesse sentido, a educação financeira poderia representar uma possibilidade de acesso a conhecimentos dessa natureza.

Outro aspecto que caracteriza as famílias brasileiras é o fato de não pouparem com a visão de atingir um objetivo futuro, como a educação dos filhos. O levantamento da Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro e do Instituto Ipsos mostra que sete em cada dez brasileiros que poupam guardam o dinheiro para usar em alguma eventualidade. Outros 10% pretendem usar os recursos guardados para reformar a casa. Seis por cento (6%) para comprar um automóvel e 6% para gastar com lazer (AGÊNCIA BRASIL, 2017).

Pesquisa realizada pelo Serasa em 2014 (GONÇALVES, 2014) mostra que principalmente os jovens são os que não conseguem manter as contas em dia; eles sofrem com a falta de controle das finanças pessoais. O jovem universitário se encontra dentro desse universo; sejam os que trabalham, os que dependem da família, sejam também aqueles vinculados a programas de assistência estudantil de universidades públicas.

De acordo com estudo do instituto Data Popular realizado em 2014, sete em cada dez estudantes universitários brasileiros trabalham e movimentam, com seu próprio salário, mais de 84 milhões de reais ao ano (CARTA CAPITAL, 2014). Esses dados estão próximos dos levantados no Censo da Educação, divulgado pelo Governo Federal, que mostram que, dos 63% dos estudantes do ensino superior, perto de 4,6 milhões são alunos de cursos noturnos, e grande parte encara a pesada rotina de trabalhar e estudar (JORNAL ESTADO DE MINAS, 2014). Pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, no ano de 2012, em duas cidades brasileiras, mostrou que 58,3% dos jovens universitários conciliam trabalho e estu-

do. Desses, 52% declararam exercer atividade remunerada, enquanto 6,3% não recebem nada pelo trabalho. Do outro lado, 27,1% não trabalham, e 13,3% afirmaram que estão à procura de emprego (GOULART, 2012).

É nesse cenário que se torna importante a educação financeira, pois o descontrole no uso do dinheiro, independente de sua origem, pode colocar em risco a permanência de muitos jovens no ensino superior. Amado (2011) relata, em sua pesquisa, que jovens universitários não estão preparados para gerir seus recursos de forma eficiente. Apenas cerca de 10% dos alunos entrevistados mantinham uma planilha ou software para controlar seus gastos; os demais não acompanhavam seus gastos nem planejavam o curto ou longo prazo.

Pesquisando a gestão das finanças pessoais dos universitários do sexo masculino e feminino na cidade de Campina Grande – PB, Silva Júnior (2014) afirma que o nível de consciência financeira é elevado entre os dois gêneros, mas ambos não planejam e executam de forma adequada suas finanças pessoais, pois apenas metade poupa o dinheiro que sobra.

Nesse contexto, é que se apresenta a seguinte questão: a falta de conhecimento de educação financeira é um fator que contribui para as dificuldades financeiras de alunos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFSJ? Buscando responder a essa questão, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o nível de conhecimento dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da FSJ, matriculados no segundo semestre do ano de 2017, com relação à educação financeira.

Especificamente, pretendeu-se avaliar como os discentes exercem a gestão de seus recursos; demonstrar o conhecimento que os discentes possuem sobre educação financeira; demonstrar a relação existente entre o período acadêmico dos discentes e seu nível de consumo; apresentar qual o grau de endividamento dos alunos e comparar o consumo daqueles que possuem renda própria com os que não possuem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FINANÇAS

Finanças é a área que trata dos assuntos relacionados ao uso do dinheiro. Nesse sentido, Gitman (2010, p. 3) define finanças como “a arte e a ciência de administrar dinheiro.” Por sua vez, Bodie e Merton (2002) acreditam que as finanças estão relacionadas ao modo como as pessoas destinam seus bens ao longo do tempo. Nesse sentido, a área de finanças abrange tanto a administração de negócios, quanto à administração dos recursos pessoais, estando, assim, presente diariamente na vida das pessoas (LEAL; NASCIMENTO, 2011).

Assim, Pires (2008) afirma que, quando as pessoas sabem organizar suas finanças, podem levar uma vida mais tranquila, sabendo escolher as melhores opções em todos os aspectos. Nesse ponto, é que surge, diretamente relacionado às finanças, o planejamento financeiro.

Pires (2008) também afirma que o objetivo das finanças pessoais é garantir que as despesas das pessoas e da sua família sejam supridas por recursos adquiridos de fontes que possuem controle e que tenha conformidade entre consumo e poupança. Segundo Luquet (2007), as pessoas, ao organizar suas finanças, definindo os critérios e sendo bastante realistas com suas despesas e receitas, irão perceber que possuem mais recursos do que imaginam para investir.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Hoji (2000) conceitua que planejar consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, o que permite estimar os recursos a serem utilizados. Quando se trata da obtenção e do uso do dinheiro, temos o planejamento financeiro.

Segundo Megliorini e Vallim (2009, p. 2) o planejamento financeiro é o processo que consiste em prever as necessidades futuras de recursos e disponibilizá-los em volume suficiente quando necessários. Assim, o planejamento

financeiro oferece para as empresas e para as pessoas um mapeamento que as orienta, guiando-as para alcançar seus objetivos. É um aspecto importante das operações de uma empresa porque fornece um mapa para a orientação, coordenação e o controle dos passos que uma empresa dará para atingir seus objetivos (GITMAN, 2010). Nesse sentido, Ross; Westerfield e Jaffe (1995) afirmam que o planejamento financeiro vai dizer como as pessoas e as organizações devem alcançar suas metas financeiras, mostrando-lhes o método a ser utilizado.

Quando se trata especificamente das pessoas, seguindo a linha de raciocínio anterior, Dietrich e Braido (2016), citando Macedo Junior (2010) e Cherobim (2010), conceituam planejamento financeiro como sendo o processo de gerenciar o dinheiro com o objetivo de atingir a satisfação pessoal. Complementam que o planejamento financeiro pessoal começa com um planejamento estratégico, o qual está diretamente ligado aos objetivos que cada pessoa possui na vida, mesmo que a estrutura familiar, as características pessoais e as fases da vida influenciem na escolha dos objetivos individuais. Em linha de raciocínio semelhante, Gitman (2010) cita que, no planejamento financeiro pessoal, é importante, inicialmente, definir as metas, considerando que as pessoas têm normalmente diversos objetivos importantes. Assim, é fundamental estabelecer metas de curto, médio e longo prazo.

No entanto, Dietrich e Braido (2016) afirmam que ter algum conhecimento em finanças pessoais juntamente com a realização de um planejamento financeiro pessoal podem ser alternativas importantes para quem quer poupar e investir recursos. Assim, quando relacionado às pessoas, o planejamento financeiro é dependente de conhecimentos específicos, com os quais, muitas vezes, o cidadão comum não é familiarizado. A Educação Financeira busca suprir essa lacuna.

2.3 EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A Educação Financeira representa um

meio de fornecer conhecimentos e informações sobre finanças pessoais que podem contribuir para melhorar a qualidade de vida das pessoas e de suas comunidades. Configura-se como um instrumento capaz de promover o desenvolvimento econômico, pois a qualidade das decisões financeiras dos indivíduos influencia toda a economia, uma vez que está intimamente ligada a problemas como os níveis de endividamento e de inadimplência das pessoas e a capacidade de investimento dos países (CAMPOS; TEIXEIRA; COUTINHO, 2015).

Segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005, p. 3):

Educação financeira é o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram sua compreensão em relação aos conceitos e produtos financeiros, de maneira que, com informação, formação e orientação, possam desenvolver os valores e as competências necessários para se tornarem mais conscientes das oportunidades e dos riscos neles envolvidos e, então, poderem fazer escolhas bem informadas, saber onde procurar ajuda, adotar outras ações que melhorem o seu bem-estar.

Na mesma linha de raciocínio, a Associação de Educação Financeira do Brasil - AEF- Brasil (2017, p. 5) define que,

A Educação Financeira possibilita que os indivíduos e as sociedades melhorem sua compreensão em relação aos conceitos e produtos financeiros. Com informação e orientação, podemos nos tornar mais conscientes das oportunidades e riscos para fazer escolhas assertivas e sustentáveis em relação à administração de nossos recursos para o nosso próprio bem-estar e de toda a sociedade.

Segundo Correa e Grígolo (2016), grande parte da preocupação com as finanças pes-

soais se iniciou após o cenário nacional conquistar um relativo controle inflacionário com o Plano Real, pois não há como coexistirem planejamento e inflação. Citam que, em países nos quais a economia apresenta-se mais estável, a preocupação com o desempenho das finanças pessoais está aculturada há mais tempo. Em consequência desse atraso, o Brasil ainda é iniciante na exploração de conteúdos para a educação financeira. Reforçam que a educação financeira, muitas vezes, é vista como uma não preocupação por parte das famílias e instituições de ensino, e que essa condição está ligada à cultura e às crenças das pessoas.

Estudos sobre educação financeira vêm sendo um tema recorrente em pesquisas acadêmicas (AMADO, 2011; CORREA; GRÍGOLO, 2016; LUCCI *et al.*, 2006) e também em iniciativas de instituições financeiras por meio de cursos, material de orientação e apoio como a Caixa Econômica Federal (2017), Bovespa (2017), Banco Central do Brasil (2013), Banco Bradesco (2017), Banco Santander (2017) entre outras. O objetivo de todas as iniciativas é oferecer à sociedade uma maior compreensão do tema, como também disponibilizar orientações que auxiliem as pessoas a administrarem, de forma mais segura, seus recursos financeiros.

Destaca-se, também, neste contexto o Programa Educação Financeira nas Escolas. Uma ação que faz parte da Estratégia Nacional de Educação Financeira – ENEF instituída pelo Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010. Dentro da estrutura da estratégia, há o Comitê Nacional de Educação Financeira – CONEF, que é a instância responsável pela direção, supervisão e pelo fomento da ENEF. O Programa Educação Financeira nas Escolas tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da cultura de planejamento, prevenção, poupança, investimento e consumo consciente. É um programa voltado para alunos do ensino médio. No período de 2010 a 2011, foi implementado o projeto piloto em 891 escolas públicas de ensino médio, em seis unidades da federação (PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NA ESCOLA, 2017).

Porém, mesmo com iniciativas como o Programa Educação Financeira nas Escolas, ainda é atual a colocação de Almeida (2007 apud CORREA; GRÍGOLO, 2016, p. 2), ao afirmar que,

No Brasil, ainda não existe, de fato, a prática da educação financeira. Pessoa alguma aprende como manusear o dinheiro na escola, no trabalho e, muito menos, em casa, onde começa todo o processo educativo. Salvo em honrosas exceções. [...] aprender a manusear o dinheiro é algo sério. É urgente o aprendizado, porque o Brasil já perdeu muito tempo na ignorância.

A carência verificada na falta de conhecimento sobre educação financeira acarreta, em muitos casos, um aumento do nível de endividamento. Claudino *et al.* (2009), ao citar Pinheiro (2008), destacam que educação financeira e endividamento estão atrelados, pois a educação financeira coopera com o sistema econômico, ao permitir que os agentes possam consumir produtos e serviços financeiros de forma adequada, reduzindo o descumprimento de obrigações com terceiros. Flores, Vieira e Coronel (2013) destacam os estudos de Slomp (2008), o qual afirma que o aumento do crédito e incentivo à compra resultam em alto nível de endividamento, gerando um problema de ordem social, da chamada “sociedade do consumo”.

Estudo realizado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC (2019) apontou que os brasileiros começaram o ano de 2019 mais endividados. De acordo com a pesquisa, o percentual de famílias brasileiras com algum tipo de dívida subiu de 59,8% em dezembro de 2018 para 60,1% em janeiro de 2019. O aspecto positivo é que, no entanto, o resultado foi inferior ao patamar de endividados de 61,3% registrado em janeiro de 2018. De acordo com a pesquisa, as famílias têm-se mostrado mais cautelosas na contratação de novos empréstimos e financiamentos.

As pesquisas realizadas por Claudino

et al. (2009) e Flores, Vieira e Coronel (2013) apontam uma relação entre o nível de endividamento e falta de conhecimento ou aplicação dos conceitos de educação financeira.

3 METODOLOGIA

O objeto de estudo foram alunos dos cursos de Administração (integral e noturno) e Ciências Contábeis da UFSJ, matriculados no segundo semestre do ano de 2017. A amostragem foi não probabilística por conveniência, pois, como colocado por Hair Junior *et al.* (2005) nesse tipo de seleção, a exclusão ou inclusão de elementos na amostra ficam a critério do pesquisador, envolvendo somente aqueles elementos que estejam mais disponíveis para tomar no estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa. O processo quantitativo, segundo Oliveira (1997), é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, nas quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. É um tipo de pesquisa que utiliza, de forma intensiva, técnicas estatísticas, correlacionando as variáveis e verificando o impacto e a validade do experimento.

Os dados para a pesquisa foram obtidos por meio de questionário estruturado aplicado aos alunos. O questionário foi elaborado por meio das leituras das pesquisas de Amado (2011), Carta Capital (2014) e Correa e Gríngolo (2016). O questionário, tipo *survey* eletrônico (HAIR *et al.*, 2005), foi aplicado utilizando a ferramenta *Google Docs*, que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los. Por meio dessa ferramenta, foi elaborado um formulário *online* e enviado para o e-mail dos alunos. Os e-mails foram obtidos na Divisão de Controle Acadêmico – DICON. A resposta dos questionários se deu por meio da própria ferramenta, reenviando para o e-mail do pesquisador. Uma vantagem desse método é que os resultados já vieram em forma de tabela, ficando mais prático para plotar para o *software*.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com uma pequena amos-

tra de discentes (sete discentes) com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Assim, procurou-se testar todos os aspectos do questionário (conteúdo da pergunta, enunciado, sequência, formato, instruções). Procedimento dessa natureza é indicado por Malhotra (2001). A análise dos dados foi realizada por meio de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel®.

Foram enviados 435 questionários, obtendo-se a resposta de 191 alunos, que compuseram a amostra da pesquisa. Dos respondentes, 30,9% são alunos do curso de Administração Integral, 30,9% alunos do curso de Administração Noturno e 38,2% do curso de Ciências Contábeis. Cerca de 69% dos alunos são dos cursos noturnos.

A maioria dos alunos se encontrava na faixa de 21 a 30 anos (59%), e 30% têm até 20 anos. As mulheres representam, aproximadamente, 55% e os homens, 45%. Aproximadamente, 90% dos alunos são solteiros. 31% cursavam o oitavo período e 28% estavam no segundo período. Cerca de 40% trabalham com carteira assinada e, aproximadamente, 35% trabalham sem carteira assinada. Quarenta e quatro (44%) sobrevivem com o próprio salário e, aproximadamente, 22% recebem mesadas dos pais. Com relação à renda, aproximadamente 39% têm renda entre R\$ 500 e R\$ 1.000,00; para 23,6%, a renda varia entre R\$ 1.001,01 a R\$ 1.500,00 e cerca de 9% têm renda superior a R\$ 2.500,00.

Para análise dos dados, foram construídas tabulações cruzadas (*crosstabs*) para uma melhor construção de informações identificáveis e um entendimento mais claro. Para Vieira Neto (2014), a tabulação cruzada consiste em tabelas com frequências e/ou porcentagens de duas ou mais variáveis em conjunto. Não se busca explicar todas as possíveis relações causais, apenas uma melhor exploração das variáveis com suas relações existentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

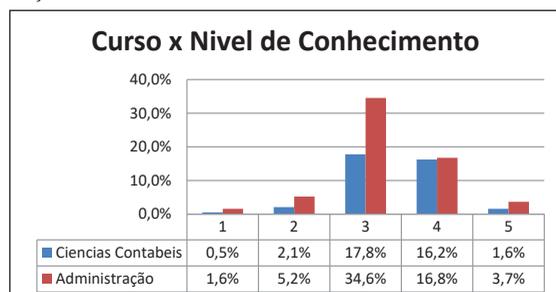
Esclarece-se que, com a finalidade de facilitar a leitura, tornando o texto mais leve, op-

tou-se por utilizar as seguintes nomenclaturas:
Adm = alunos do curso de Administração.
CCon = alunos do curso de Ciências Contábeis.

Educação financeira e o curso

Os gráficos 1 a 5 permitem visualizar a relação entre o nível de educação financeira e o curso dos alunos. Considerando o nível de conhecimento, observa-se, no gráfico 1 que dos Adm, 34,6% consideram ter conhecimento intermediário sobre educação financeira, enquanto dos CCon, somente 17,8% consideram esse nível de conhecimento. Cerca de 2% dos CCon e 4% de Adm indicaram ter um alto nível de conhecimento em educação financeira.

Gráfico 1 - Curso e nível de conhecimento de educação financeira

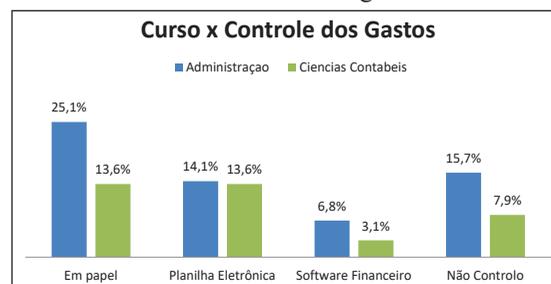


Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 2 apresenta o comportamento dos alunos com relação à forma que utilizam para controlar seus gastos. De acordo com o gráfico 2, tem-se que, entre os Adm, 25,1% controlam os gastos em papel, 14,1% utilizam planilha eletrônica e 15,7% não fazem qualquer controle. Já entre os CCon., observa-se que 13,6% fazem o controle em papel e a mesma porcentagem em planilha eletrônica. Com relação aos CCon, é menor o percentual (7,9%) dos alunos que fazem o controle dos gastos.

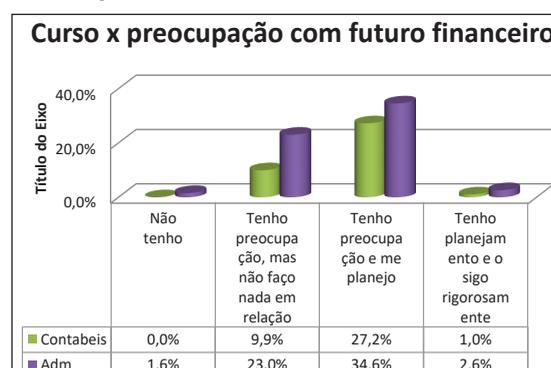
Em ambos os cursos, como se vê no gráfico 3, observa-se uma preocupação entre os discentes em relação ao futuro financeiro. Tem-se que 34,6% dos Adm têm preocupação e se planejam, sendo 27,2% este percentual entre os CCon.

Gráfico 2 - Curso e controle dos gastos



Fonte: dados da pesquisa.

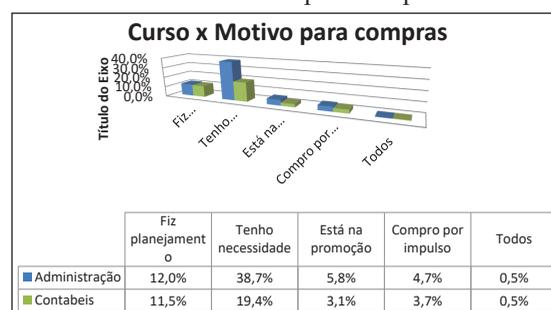
Gráfico 3 - Curso e futuro financeiro



Fonte: dados da pesquisa.

Com relação à realização de compras, observa-se por meio do gráfico 4 que 58,1% do total de alunos compram por necessidade. Essa relação é de 38,7% nos Adm e de 19,4% nos CCon. Tem-se que um percentual pequeno (4,7% Adm e 3,7% CCon) informaram que compram por impulso.

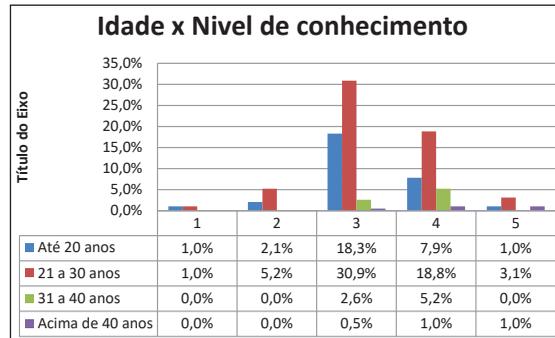
Gráfico 4 - Curso e motivo para compras



Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o nível de endividamento dos alunos, o gráfico 5 mostra que 30,9% dos Adm e 25,7% dos CCon afirmam que têm dívidas, mas que fazem o pagamento em dia. Por outro lado, observa-se também que 28,8% dos alunos de Administração não possuem dívidas.

Gráfico 5 - Curso e nível de endividamento



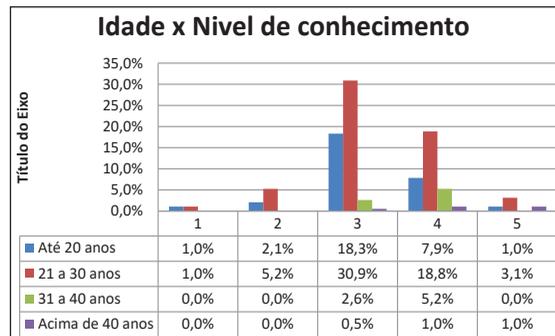
Fonte: dados da pesquisa.

Educação financeira e a idade

Foi analisada, também, a relação entre o nível de educação financeira e a idade dos alunos. Os gráficos 6 a 10 apresentam os resultados obtidos.

Os dados obtidos, apresentados no gráfico 6, mostram que os alunos com até 20 anos (18,3%), e os alunos de 21 a 30 anos (30,9%) consideram ter um nível de conhecimento intermediário sobre educação financeira. Observa-se, também, na faixa de 21 a 30 anos, um nível de conhecimento considerado bom em educação financeira.

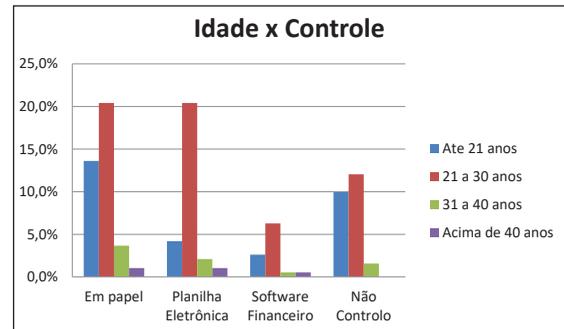
Gráfico 6 - Idade e nível de conhecimento de educação financeira



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a forma de controle dos gastos, observa-se por meio do gráfico 7 que, dos alunos de 21 a 30 anos, 20,4% controlam os gastos em papel ou em planilha eletrônica. O controle em papel é maior na faixa de idade até 20 anos (cerca de 14%). No entanto, nestas duas faixas de idade, está entre 10% e 12% o percentual de alunos que não fazem nenhum tipo de controle.

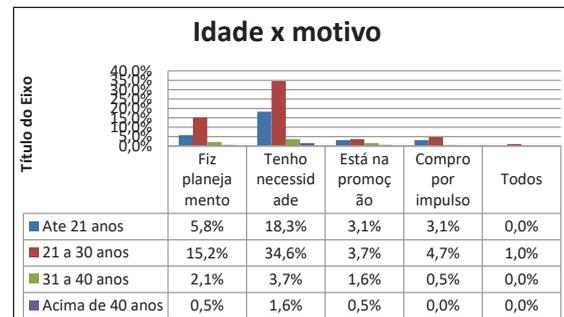
Gráfico 7 - Curso e controle dos gastos



Fonte: dados da pesquisa.

Quando se analisa o perfil de consumo (gráfico 8), dos alunos até 21 anos, 18,3% indicaram que compram por necessidade, já entre os alunos dos 21 aos 30 anos 34,6% responderam que compram por necessidade. Observa-se, também, que, nesta faixa de idade, 15,2% responderam que fazem planejamento para realizarem suas compras.

Gráfico 8 - Idade e motivo para comprar



Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 9 apresenta os resultados relacionados com a preocupação com o futuro financeiro. Observa-se que quase 40% dos alu-

nos na faixa de 21 a 30 anos responderam que têm preocupação com o futuro financeiro. Porém, essa preocupação é cerca de 5% entre os alunos na faixa de 31 a 40 anos.

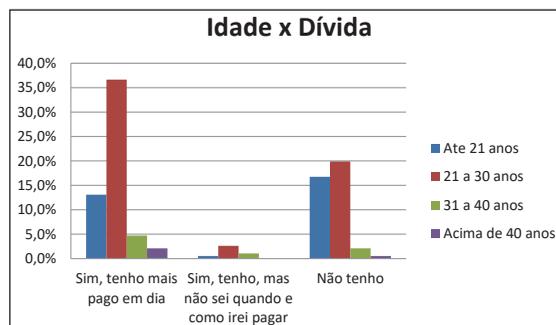
Gráfico 9 - Idade e preocupação com o futuro financeiro



Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao nível de endividamento, observa-se, na figura 10, que o maior nível de endividamento (aproximadamente 35%) está na faixa de alunos entre 21 e 30 anos. No entanto, os respondentes afirmaram pagar em dia. Por outro lado, cerca de 15% dos alunos até 21 anos e 20% na faixa de 21 a 30 anos responderam não possuir dívidas.

Gráfico 10 - Idade e nível de endividamento



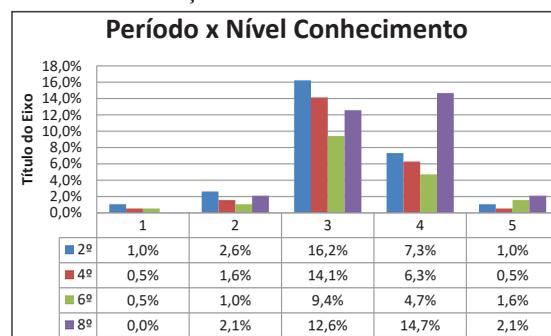
Fonte: dados da pesquisa.

Educação financeira e o período

Foi considerada, também, na pesquisa a relação entre educação financeira e o período cursado, conforme apresentado nos gráficos 11 a 15. A análise foi realizada sem separar os alunos por curso, priorizando somente o período. Observa-se, no gráfico 11, que o nível de co-

nhecimento intermediário foi o que apresentou a maior relação percentual independentemente do período. Dos alunos do 2º período, 16,2% responderam ter conhecimento intermediário, no 4º período, 14,1%, no 6º período 9,4% e 12,6% no 8º período. Já nos alunos do 8º período, 14,7% responderam ter um nível de conhecimento acima do intermediário.

Gráfico 11 - Período cursado e nível de conhecimento em educação financeira

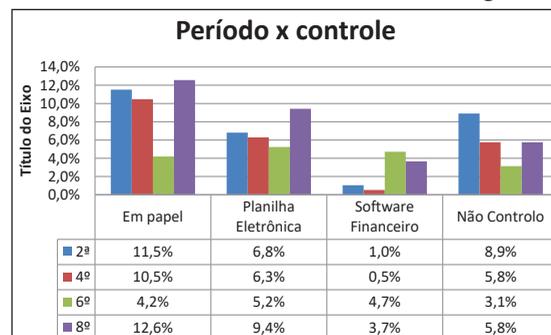


Fonte: dados da pesquisa.

Considerando a forma de controle dos gastos, observa-se, no gráfico 12, que o controle por meio de papel é mais utilizado pelos alunos dos 2º, 4º e 8º períodos. Já dos alunos do 6º período, 5,2% fazem controle por planilha eletrônica.

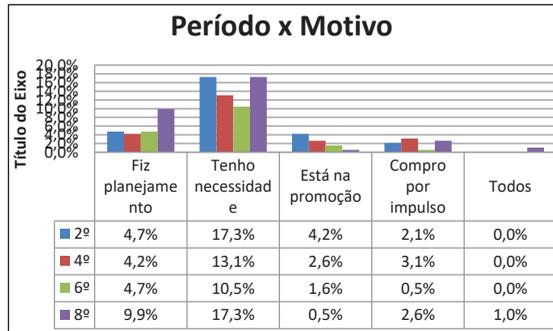
No gráfico 13, é apresentada a relação entre o período cursado e o motivo de realizar compras. O motivo principal para compras respondido pelos alunos de todos os períodos foi a compra por necessidade. Um percentual maior de alunos do 8º período (9,9%) respondeu realizar um planejamento ao fazer suas compras.

Gráfico 12 - Período cursado e controle dos gastos



Fonte: dados da pesquisa.

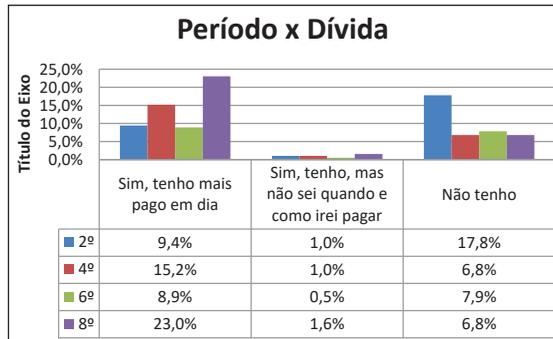
Gráfico 13 - Período cursado e motivo de compras



Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao nível de endividamento, visualiza-se no gráfico 14, que 23% dos alunos do 8º período responderam ter dívidas, mas que conseguem pagar em dia. Já 17,8% de alunos do 2º período responderam não ter dívidas; já, nos outros períodos, os alunos têm dívidas, mas pagam em dia; 4º período 15,2%, 6º período 8,9% e 8º período 23%. O percentual de alunos que respondeu possuir dívidas e não saber como irão pagar é muito pequeno.

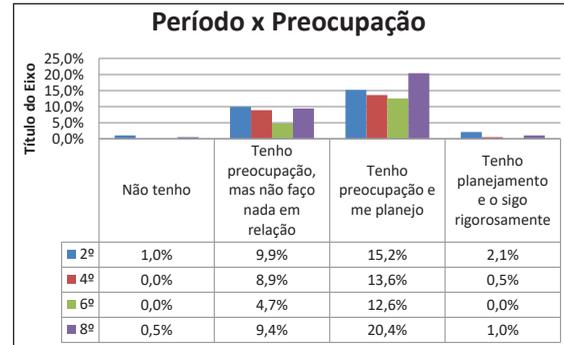
Gráfico 14 - Período cursado e nível de endividamento



Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 15 apresenta a relação entre período cursado e preocupação com o futuro financeiro. Observa-se que, entre 12% e 20% dos alunos, independentemente do período, tem preocupação com o futuro financeiro e faz algum tipo de planejamento. Já 4,7% a cerca de 10% têm preocupação com o futuro financeiro, mas não faz nenhum tipo de planejamento para o futuro.

Gráfico 15 - Período cursado e preocupação com o futuro financeiro



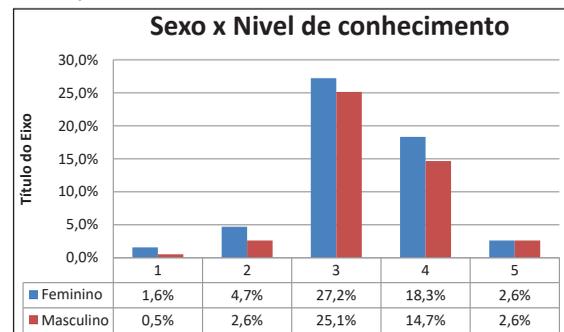
Fonte: dados da pesquisa.

Educação financeira e o sexo

A última relação examinada na pesquisa foi verificar a educação financeira com o sexo dos alunos.

O gráfico 16 mostra que, aproximadamente, 27% das mulheres, e 25% dos homens responderam ter conhecimento intermediário em educação financeira. Acima do conhecimento intermediário, observa-se aproximadamente 18% das mulheres e 15% dos homens.

Gráfico 16 - Sexo e nível de conhecimento em educação financeira

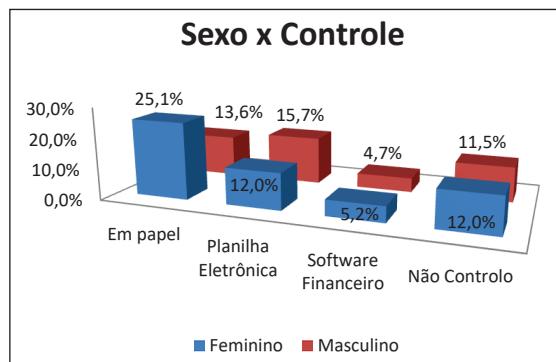


Fonte: dados da pesquisa.

A realização de algum tipo de controle financeiro é apresentada no gráfico 17. Tem-se que, aproximadamente, 25% das mulheres realizam o controle em papel. Para os homens, somente cerca de 13% no controle realizado por planilhas eletrônicas, 15,7% dos homens responderam utilizar essa forma de controle.

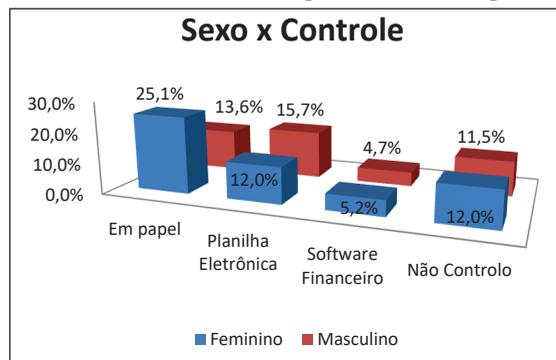
O gráfico 18 apresenta a relação entre o sexo do aluno e o motivo para fazer compras. Observa-se que, na maioria, tanto as mulheres (29,3%) quanto os homens (28,8%) compram por necessidade. A compra planejada é de cerca de 12% em ambos os sexos. Já a compra por impulso é maior entre as mulheres.

Gráfico 17 - Sexo e controle financeiro



Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 18 - Sexo e motivo para realizar compras



Fonte: dados da pesquisa.

A preocupação com o futuro financeiro é apresentada no gráfico 19. Observa-se que um percentual maior de mulheres (35,6%) se preocupa com o futuro financeiro e faz algum tipo de planejamento. Sendo esse percentual menor entre os homens (26,2%). Já cerca de 16% dos homens e mulheres têm preocupação, mas não faz nenhum tipo de planejamento.

Gráfico 19 - Sexo e preocupação com o futuro financeiro



Fonte: dados da pesquisa.

No gráfico 20 é visualizada a relação entre o sexo e o nível de endividamento. Das mulheres, 33% têm dívidas e pagam em dia e dos homens, 23,6%. Nota-se, também, que 19,4% das mulheres e 19,9% dos homens responderam não ter dívidas.

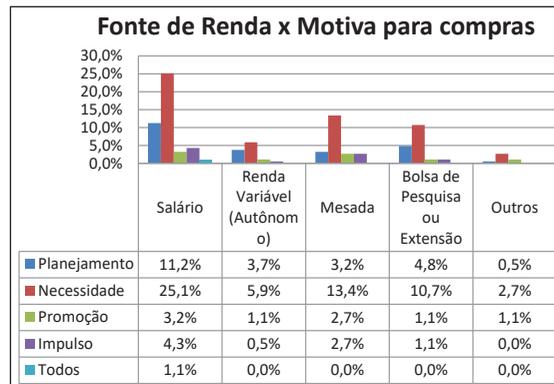
Gráfico 20 - Sexo e nível de endividamento



Fonte: dados da pesquisa.

Uma última análise realizada buscou relacionar, como demonstrado no gráfico 21, a relação entre a origem da renda e o motivo de realizar compras. Observa-se que a maior parte dos alunos, independentemente da origem da renda, realizam suas compras por necessidade.

Gráfico 21 - Fonte de renda e consumo



Fonte: dados da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o nível de conhecimento dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da FSJ, matriculados no segundo semestre do ano de 2017, com relação à educação financeira.

Os resultados encontrados na pesquisa, de certa forma, corroboram aqueles verificados em outros estudos, como os divulgados pelo Serasa (2014), Carta Capital (2014), Jornal Estado de Minas (2014) e Veja (2014), bem como as pesquisas conduzidas por Amado (2011) e Silva Júnior (2014). De maneira geral, verificou-se conhecimento razoável, mas com pouca aplicação dele, gerando falta de controle dos gastos e endividamento.

Os resultados indicaram que os alunos, de maneira geral, têm um conhecimento básico sobre Educação Financeira. Observou-se que o grau de endividamento é alto, indicando que 56,6% dos alunos possuem dívidas, mas conseguem arcar com elas. Esse percentual está próximo do resultado verificado na pesquisa da CNC (2019), a qual apontou que 60,1% das famílias brasileiras tinham algum tipo de dívida no ano início de 2019.

Buscou-se, também, avaliar como os discentes exercem a gestão de seus recursos. Verificou-se que a gestão dos recursos está voltada para as despesas gerais (água, luz, internet) e despesas pessoais (vestuário e lazer). Os alunos, tanto dos períodos iniciais quanto dos períodos

finais, consomem por necessidade, não há um planejamento para os gastos. Não foi verificada uma relação de consumo exagerado tanto nos primeiros períodos com nos últimos períodos.

Ao comparar o consumo dos alunos que possuem renda própria com os alunos que não possuem, observou-se, também, que os alunos com renda própria, seja salário ou variável, e os alunos que dependem de terceiros, consomem por necessidade, também sem um planejamento dos gastos. Apenas 15% dos alunos com renda se planejam e 8% dos dependentes.

Buscando demonstrar o conhecimento que os discentes possuem sobre educação financeira, observou-se que, mesmo sendo de cursos que possuem uma relação mais próxima com conhecimentos financeiros, os discentes ainda carecem de serem mais bem orientados sobre educação financeira. Sugere-se a inserção de unidades curriculares que tratam do assunto, visto que são poucos os discentes que possuem conhecimento vindo de aulas.

Aponta-se como limitação da pesquisa o fato de ela não ter sido aplicada a alunos de outros cursos. Considerando que alunos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis já têm uma maior afinidade com a área financeira, aplicar a pesquisa a alunos de outras áreas de conhecimento poderia gerar resultados bem diferentes.

Assim, não há possibilidade de generalizar os resultados para toda a UFSJ. Dessa forma, sugere-se que, em futuras pesquisas, alunos de cursos de outras áreas façam parte da amostra. Sugere-se, também, a inserção de unidades curriculares sobre educação financeira.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Poupança perde espaço, mas ainda é o investimento preferido dos brasileiros**. 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-01/caderneta-de-poupanca-segue-na-preferencia-nacional-mas-cai-em-relacao-2012>. Acesso em: 3 abr. 2017.

AMADO, M. D. P. **Estudo das Finanças Pes-**

- soais:** educação financeira de ingressantes na Universidade. 2011. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33369>. Acesso em: 21 jan. 2017.
- ASSOCIAÇÃO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA DO BRASIL – AEF – Brasil. **Quem somos.** 2017. Disponível em: <https://www.aefbrasil.org.br/index.php/quem-somos/>. Acesso: 10 mar. 2017.
- BANCO BRADESCO. **Tudo para você organizar e controlar sua vida financeira.** 2017. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/educacao-financeira/>. Acesso em: 3 abr. 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de Educação Financeira: Gestão de Finanças Pessoais (Conteúdo Básico).** 2013. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf. Acesso em: 3 abr. 2017.
- BANCO SANTANDER. **Educação Financeira.** 2017. Disponível em: <https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Paginas/Orientacao-Financeira.aspx>. Acesso em: 3 abr. 2017.
- BODIE, Z.; MERTON, R. C. **Finanças.** São Paulo: Bookman, 2002.
- BOVESPA. **Educação Financeira.** 2017. Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/educacional/educacao-financeira/. Acesso em: 3 abr. 2017.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Aulas.** 2017. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/educacao-financeira/aulas/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 3 abr. 2017.
- CAMPOS, C. R.; TEIXEIRA, J.; COUTINHO, C. de Q. e S. Reflexões sobre a educação financeira e suas interfaces com a educação matemática e a educação crítica. **Educação Matemática Pesquisa**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 556-577, 2015.
- CARTA CAPITAL. **70% dos estudantes universitários do Brasil trabalham, diz estudo.** 2014. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/universitarios-brasileiros-assumem-perfil-independente-e-empendedor-diz-estudo>. Acesso em: 3 abr. 2017.
- CLAUDINO, L. P. *et al.* financeira e endividamento: um estudo de caso com servidores de uma instituição pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza, 2009.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC. **Pesquisa de endividamento e inadimplência do consumidor.** 2019. Disponível em: <http://cnc.org.br/tudo-sobre/peic>. Acesso em: 2 fev. 2019.
- CORREA, W. R; GRÍGOLO, S. **Educação Financeira na Universidade.** 2016. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/apeuv/article/view/12043/6414>. Acesso em: 21 jan. 2017.
- DANTAS, L. T.; SANTOS, B. C. M. dos. **Uma proposta de educação financeira para os anos iniciais do ensino fundamental.** 2016. Disponível em: http://www.sbembrasil.org.br/enem2016/anais/pdf/5272_2927_ID.pdf. Acesso em: 30 jan. 2017.
- DIETRICH, J.; BRAIDO, G. M. Planejamento Financeiro Pessoal para Aposentadoria: Um Estudo com Alunos dos Cursos de Especialização de uma Instituição de Ensino Superior **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 29-52, maio/ago. 2016.
- ENEF. **Conceito de Educação Financeira no**

- Brasil.** Disponível em :<http://www.vidaedi-nheiro.gov.br/pagina-23-no-brasil.html>. Acesso em: 21 jan. 2017.
- FLORES, S. A. M.; VIEIRA, K. M.; CORONEL, D. A. Influência de fatores comportamentais na propensão ao endividamento. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 13-35, abr./jun. 2013.
- GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GONÇALVES, N. **Pesquisa comprova que consciência financeira de jovens piora: a inexperience no trato com dinheiro exige uma alfabetização financeira?** 2014. Disponível em: <https://www.jcnet.com.br/noticias/geral/2014/08/416843-pesquisa-comprova-que-consciencia-financeira-de-jovens-piora.html>. Acesso em: 3 fev. 2014.
- GOULART, N. Estudo do Ipea mostra que 60% dos universitários trabalham. **Veja**, 6 nov. 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/educacao/estudo-do-ipea-mostra-que-60-dos-universitarios-trabalham/>>. Acesso em: 02 de abril de 2017.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- JORNAL O ESTADO DE MINAS. **A dura rotina de quem estuda, trabalha e paga as próprias contas**. 2014. Disponível em: http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/11/30/internas_economia,594900/sufoco-nas-contas-para-conquistar-o-diploma.shtml. Acesso em: 2 abr. 2017.
- LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J.A.R do. Planejamento Financeiro Pessoal. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 15, n. 22, p. 163-186, 2011.
- LUCCI, C. R. *et al.* **A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimento dos indivíduos**. 2006. Ensino de Administração. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cd_trabalho=266. Acesso em: 25 out. 2016.
- LUQUET, M. **Guia Valor Econômico de finanças pessoais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2007.
- MALHOTRA, K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- VIEIRA NETO, P. **Estatística Descritiva: conceitos básicos**. São Paulo, 2004.
- OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico). **Recommendation on principles and good practices for financial education and awareness**. July 2005. Disponível em: <http://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>. Acesso em: mar. 2017.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PIRES, B. F. **Planejamento Financeiro pessoal para estudantes universitários que estão ingressando no mercado de trabalho**. 2008. 138 f. Relatório de Estágio Supervisionado

(Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. Disponível em <http://www.educacaofinanceira.com.br/tcc/TCCPUC2008-BrunaPires.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2017.

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NAS ESCOLAS. O Programa. 2017. Disponível em: <http://www.edufinanceiranaescola.gov.br/o-programa/>. Acesso em: 1 abr. 2017.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA JÚNIOR, E. P. **Uma análise comparativa sobre a gestão das finanças pessoais dos universitários do sexo masculino e feminino na cidade de Campina Grande – PB.** 2014. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/11191>. Acesso em: 25 out. 2016.

VEJA. **Educação financeira desafia escolas, aponta OCDE.** 2014. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/educacao/educacao-financeira-desafia-escolas-aponta-ocde/>. Acesso em: 4 abr. 2017.

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i2.p141-158.2020

ARTIGOS

ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR CALÇADISTA

MARKETING STRATEGIES FOR OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE FOOT- WEAR SECTOR

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar quais ferramentas do composto de marketing varejista influenciam a percepção de vantagem competitiva, sob a ótica de clientes, e teve como foco as lojas de uma rede varejista de calçados na Região Sudoeste do Paraná. Por meio da abordagem quantitativa, utilizou-se da pesquisa de levantamento e amostragem não probabilística por tipicidade. O questionário estruturado foi elaborado com base nos estudos de Pelissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010). Por meio de análise de regressão, os resultados da pesquisa apontaram que os conjuntos de variáveis referentes às estratégias de marketing varejista, denominados construtos independentes, que exercem influência com significância estatística sobre o construto dependente Vantagem Competitiva, são Produto, Preço, Promoção e Ponto. Entretanto, a Apresentação e Pessoal não exercem influência significativa, convergindo com resultados de outros estudos empíricos sobre a temática e predominando os 4 Ps básicos do composto de marketing.

Palavras-chave: Estratégias de Marketing. Vantagem Competitiva. Varejo de Calçados.

Andrius Ivo Scalabrin
andrius_scalabrin@hotmail.com
Bacharel em Administração
pela UNIOESTE (2018).
Universidade Estadual do Oeste
do Paraná. Francisco Beltrão –
PR – BR.

Jucelia Appio Frizon
juceliaappio@yahoo.com.br
Doutora em Administração pela
Universidade Positivo. Docente
do Curso de Administração da
UNIOESTE. Francisco Beltrão –
PR – BR.

ABSTRACT

This study aims to analyze which tools of the retail marketing compound influence the perception of competitive advantage, from the perspective of customers. It focused on the stores of a footwear retail chain in the Southwest Region of Paraná. Through the quantitative approach, the survey research method and a non-probabilistic sampling by typicity were used. The structured questionnaire was prepared based on the studies by Pelissari *et al.* (2011) and Cerutti (2010). Through regression analysis, the research results showed that the sets of variables referring to retail marketing strategies, called independent constructs, which exert

a statistically significant influence on the dependent construct Competitive Advantage are Product, Price, Promotion and Place. However, Presentation and People do not exert significant influence, converging with the results of other empirical studies on the theme and predominating the 4 basic Ps of the marketing compound.

Keywords: Marketing Strategies. Competitive Advantage. Footwear Retail.

1 INTRODUÇÃO

A consagração do termo vantagem competitiva entre consultores e acadêmicos aconteceu com a publicação do livro de Porter (1985), o qual discute que as empresas tinham de escolher entre competir com base em custos baixos, diferenciar seus produtos mediante qualidade e desempenho (GHEMAWAT, 2002).

A vantagem competitiva tem sido estudada desde o século passado, e a noção desse conceito já podia ser identificada na teoria, como no modelo teórico de competição monopolística de Chamberlin (1933). No final da década de 1970, com o avanço da indústria japonesa, a preocupação com a competitividade ganhou importância, e o termo vantagem competitiva apareceu em várias publicações (ALLEN, 1978; MORRISSON; LEE, 1979; OHMAE, 1978).

Na década de 1980, houve uma mudança de foco da área de estratégia, e a ênfase no planejamento estratégico e no portfólio passou para a ênfase na competição. Assim, o termo vantagem competitiva, considerando a noção de vantagem em relação aos concorrentes, tornou-se mais frequente nas publicações (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980; GHEMAWAT, 2002; HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; SOUTH, 1981).

Porter (2004) define estratégia como a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades. Este estudo toma como base a visão de Porter (1989), o qual afirma que a vantagem compe-

titiva tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto, que podem contribuir para uma posição de vantagem em custo e diferenciação.

Para a definição da estratégia ideal a ser adotada pela empresa, Aaker (2007) indica que também sejam analisadas as motivações dos clientes, suas necessidades não atendidas, se a proposição de valor é real e percebida pelo cliente, e se é considerada relevante pelo cliente – aquilo que o cliente quer comprar. Ademais, o consenso mais amplo alcançado por vários autores refere-se a variáveis e recursos de mercado, alguns dos quais ligados à estratégia de negócios. Um exemplo é o elemento do cliente, que está inter-relacionado com o elemento de criação de valor (WIRTZ *et al.*, 2016).

Vários estudos de pesquisadores brasileiros têm analisado a temática sob diversas óticas e em diversos setores, utilizando diversas formas de mensurar a vantagem competitiva, conforme a visão dos pesquisadores e o referencial teórico utilizado (BAZANINI *et al.*, 2016; BRITO; BRITO, 2012; CUKIER; SILVA, 2012; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016; LARENTIS; SLONGO, 2008; LOPES *et al.*, 2019; MILANEZE; BATALHA, 2008; NASCIMENTO *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2011; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011; PELISSARI *et al.*, 2011; PONTES, 2014; SANTOS; ANJOS, 2017; SANCHES; ZILBER, 2019; SILVA; BARROS; CLARO, 2014; SOUSA, 2008; TARELHO, 2006; VACCARI, 2011; VASCONCELOS; BRITO, 2004; VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014), entretanto, trabalhos que evidenciam as organizações de varejo, mais especificadamente, varejo de calçados, são menos evidentes e carecem de pesquisas.

As organizações de varejo perceberam, a partir da década de 1990, a necessidade de desenvolver fontes de vantagem competitiva, para seu sucesso e sobrevivência (MATTAR, 2011). Com o crescimento do número de intermediários varejistas e da competitividade, tornou-se fundamental que cada loja desenvolvesse suas estratégias.

No Brasil, considerando o segmento de

varejo, existem mais de 34 mil lojas varejistas de calçados, sendo que dessas, aproximadamente 32 mil lojas vendem, exclusivamente, calçados, segundo pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (ASSINTECAL, 2015). Segundo o estudo, as mulheres representam 57% do total de consumidores de calçados, a média do gasto em compras é de, aproximadamente, 192 reais, a frequência de compra é de aproximadamente quatro vezes ao ano, a maioria dos consumidores compra calçados para si mesmo, e 79% das compras são feitas em lojas físicas.

No Paraná, segundo Análise Conjuntural da Economia e do Comércio (FECOMÉRCIO-PR, 2017), o comércio de calçados destacou-se em segundo lugar entre os setores com maiores crescimentos percentuais de vendas no estado e no acumulado do primeiro trimestre do ano, no mês de março de 2017. Segundo o estudo, o setor de calçados foi o que teve maior crescimento percentual de vendas no primeiro trimestre do ano na Região Sudoeste do Paraná, com 43,13%.

De acordo com Kotler (1999), a vantagem competitiva proporciona à empresa mais destaque no mercado e pode refletir no aumento de sua margem de lucro. Por isso, empresas que não possuem estratégias de marketing podem ser superadas ou alcançadas pela concorrência. Com base nessa afirmação, o objetivo geral deste estudo é analisar quais ferramentas do composto de marketing varejista (conjunto de estratégias) influenciam a percepção de vantagem competitiva em uma rede de lojas varejistas de calçados do Sudoeste do Paraná, sob a ótica de clientes. Para isso, utilizou-se de um instrumento com escala *Likert* de cinco pontos, elaborado com base nos estudos de Pelissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010).

Para este estudo, foi considerada a rede varejista de calçados como o conjunto formado por mais de uma loja com certo grau de dependência, que utiliza a mesma marca e/ou pode ser classificada segundo a propriedade, filiação e/ou contratação, visto que nem todas se enquadram como lojas de varejo em cadeia – por não possuírem a administração centralizada ou não

serem controladas pelo mesmo dono – ou não se caracterizam como franquias, apenas utilizando a mesma marca e os mesmos fornecedores.

Verificou-se que muitos dos estudos sobre vantagem competitiva tratam do setor industrial e comercial (GONÇALVES, 2012; LARENTIS; SLONGO, 2008; LIMA; GUERRA; ANDRADE, 2013; MILANEZE; BATALHA, 2008; PELISSARI *et al.*, 2011; SACHITRA, 2016; VIANA; LUNA; TELES, 2015). Entretanto, este estudo tem como objeto de pesquisa o setor varejista de calçados, justificando a escolha deste, ainda, pelo fato de os estudos apontarem que 79% das compras de calçados são realizadas em lojas físicas. (ASSINTECAL, 2015).

A partir dos conceitos de marketing e de estratégia, pretendeu-se compreender a relação entre eles e a obtenção de vantagem competitiva, exaltando os diferentes tipos de estratégias de marketing e quais delas são possíveis geradoras dessa vantagem para a rede de lojas do setor analisado.

2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING VAREJISTAS

O termo estratégia origina-se da palavra grega *strategos*, que significa a arte do general. O conceito de estratégia está fundamentado nas atividades militares, sendo a palavra utilizada para designar um plano para vencer as tropas (DIAS *et al.*, 2006; FERREL; HARTLINE, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; WHITTINGTON, 2002).

No decorrer da história e da corrida organizacional, diversos autores (ANSOFF, 1977; KLUYVER; PEARCE II, 2010; MINTZBERG; QUINN, 2001; OLIVEIRA, 2008; PORTER, 2004) formularam seu conceito sobre estratégia. Na definição de Porter (2004), estratégia refere-se à criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Esse autor afirma que é necessário se ter uma estratégia, pois não há apenas uma posição ideal a ser adotada pela empresa e que, se houvesse, não haveria necessidade de es-

tratégias. Para o autor, adotar uma estratégia é uma forma de encontrar uma posição dentro da indústria com a qual a empresa possa se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor (PORTER, 2004).

Não obstante, a competição está, cada vez mais, presente no ambiente dos negócios e na tomada de decisão dos gestores. Principalmente, no último século e no atual, a globalização dos mercados influenciou como as empresas competem entre si e pela sua própria sobrevivência. Aquilo que era ótimo ontem, já sofre contestações hoje e, possivelmente, não se sustentará amanhã (CONTO; ANTUNES JUNIOR; VACARRO, 2016).

Segundo Kotler (1996), para a formulação das estratégias de marketing, devem ser realizados planejamentos estratégicos em nível formal,

Quadro 1– Composto mercadológico varejista

Variáveis do composto varejista	Exemplos de decisões/estratégias
P – Mix de Produtos	Variedade da linha, Qualidade, Serviços
P – Preços	Preços, Créditos, Benefícios e Custos
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P – aPresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P – Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviço
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

Fonte: adaptado de Parente (2000).

Alguns estudos empíricos analisaram o varejo de calçados com diferentes abordagens. (BACURAU, 2006; BONIN *et al.*, 2016; CERUTTI, 2010; SANTOS; ANJOS, 2017). Entre os estudos, destaca-se o de Cerutti (2010), que identificou as ações do composto de marketing varejista que poderiam ser definidas para atender e superar as expectativas dos consumidores de uma loja varejista de calçados.

Cerutti (2010) utilizou abordagens qualitativa e quantitativa, realizando a coleta de dados por entrevista com a proprietária da loja e por um questionário com questões para avaliar o composto de marketing da loja, aplicado a uma amostra não probabilística de 100 clientes, em sua maioria mulheres – 74% – e com renda média entre um e dois salários mínimos. A partir dos resultados do estudo, as principais proposições foram aumentar a linha de produtos comercializados pela loja, melhorar a forma

devido as estratégias estar delineadas abrangendo as definições de mercado-alvo, posicionamento da empresa, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisas de marketing.

Segundo Parente (2000), o composto de marketing varejista é o conjunto de fatores controláveis no varejo, conhecidos como os 6 Ps do varejo, sendo eles linha de Produtos, Preços, Promoções, Apresentação, Pessoal e Ponto de venda, originados de seus nomes em inglês *Product, Price, Promotion, Presentation, People e Place*. No quadro 1, apresentam-se o composto mercadológico varejista e exemplos de decisões que as compõem.

de precificação e alguns aspectos no formato de comunicação adotado pela loja, incluindo a comunicação na mídia, a fachada da loja e as ações na internet.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO

A vantagem competitiva surge, essencialmente, quando o valor que os compradores percebem nos produtos de uma empresa supera o custo por ela incorrido para fabricá-los. (PORTER, 1989). Para McCarthy e Perreault Junior (1997, p. 63), “vantagem competitiva significa que uma empresa possui um composto de marketing que o mercado-alvo considera melhor do que qualquer concorrente.”

A revisão conceitual evidenciou que não há um consenso na definição e na delimitação de vantagem competitiva, conforme enfatizam

Arend (2003), Brito e Brito (2012), Rumelt (2003), Sigalas e Economou (2013) e Sigalas (2015). No quadro 2, são apresentadas algumas das principais definições de vantagem competitiva revisitadas na literatura e organizadas por Brito e Brito (2012).

Quadro 2 – Definições para vantagem competitiva

<p>“Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. (ANSOFF, 1965, p. 93).</p>
<p>“Vantagens competitivas, isto é, posições únicas que uma organização desenvolve vis-à-vis seus competidores por meio de seu padrão de implantação de recursos e / ou escopo de decisões”. (HOFER; SCHENDEL, 1978, p. 25).</p>
<p>“Em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e market-share”. (SOUTH, 1981, p. 17).</p>
<p>“Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação”. (PORTER, 1985, p. 3).</p>
<p>“Para os gestores, o desafio é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneçam à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno sobre capital superior”. (AMIT; SHOEMAKER, 1993, p. 33).</p>
<p>“Em resumo, propomos a seguinte definição de vantagem competitiva: o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro”. (MA, 2000, p. 18).</p>
<p>“Quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui uma vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistentemente mais alta”. (GRANT, 2002, p. 227).</p>
<p>“Nós seguimos Peteraf (1993) ao pensar na relevante variável dependente, isto é, a vantagem competitiva sustentada como diferencial estritamente positivo de lucro em excesso aos custos de oportunidade (incluindo o custo de capital) que são mantidos em equilíbrio, no qual os diferenciais mais relevantes podem estar entre indústrias bem como intraindústria”. (FOSS; KNUDSEN, 2003, p. 291).</p>
<p>“Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (breakeven) em seu mercado de produto.... O valor econômico criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo econômico para a empresa”. (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314).</p>
<p>“Este artigo propõe que a vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico”. (VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 55).</p>
<p>“Diz-se que a empresa tem uma vantagem competitiva sobre a rival se ela tiver impulsionado um amplo espaço entre a disposição a pagar que gera entre seus compradores e os custos que incorre – na verdade, um espaço mais amplo do que o alcançado por seus concorrentes”. (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006, p. 3).</p>

Fonte: adaptado de Brito e Brito (2012).

Assim como não há consenso sobre o conceito de vantagem competitiva, diversos autores que estudaram o tema mensuraram a vantagem competitiva de diferentes e variadas formas, usan-

do indicadores de desempenho passados ou indicadores potenciais de competitividade, como participação de mercado, produtividade, custo do unitário, margem bruta, retorno sobre ativos, renda líquida, vantagem comparativa, desempenho financeiro – lucro, crescimento das vendas, retorno do investimento –, e desempenho não financeiro – satisfação do cliente, gap da qualidade de serviços, crescimento dos funcionários, qualificação de recursos humanos, cultura organizacional, CRM, benchmarking, Balanced Scorecard, cadeia de valores, SCM, VRIO, VBR, entre outros (BRITO; BRITO, 2012; CUKIER; SILVA, 2012; HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016; LARENTIS; SLOGO, 2008; MILANEZE; BATALHA, 2008; NASCIMENTO *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2011; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011; PELISSARI *et al.*, 2011; PONTES, 2014; SANTOS; ANJOS, 2017; SILVA; BARROS; CLARO, 2014; SOUSA, 2008; TARELHO, 2006; VACCARI, 2011; VASCONCELOS; BRITO, 2004; VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014).

Entre os estudos sobre vantagem competitiva com foco nas estratégias de marketing, Pelissari *et al.* (2011) buscaram identificar e levantar as estratégias de marketing presentes em uma microempresa de embalagens, como ferramenta para a consolidação de uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Os autores realizaram uma pesquisa empírica descritiva e exploratória, com abordagens qualitativa e quantitativa, por meio de estudo de caso, utilizando entrevistas com gestores e aplicação de questionários com clientes. Os resultados do estudo apontaram que a valorização do cliente e a qualidade dos produtos são os principais diferenciais na aplicação das estratégias de marketing utilizadas pela organização para gerar vantagem competitiva.

Outro estudo é o estudo de Sousa (2008), que buscou apresentar propostas de melhoria para o desenvolvimento de estratégias de marketing na pequena empresa de forma a contribuir para a obtenção de vantagem competitiva. Para isso, o estudo investigou quatro empresas do setor de confecção do vestuário

em Araguaína – TO e teve abordagem qualitativa com utilização da técnica de estudo de caso, por meio da observação e realização de entrevistas estruturadas com gestores. Os resultados do estudo permitiram à autora sugerir cinco propostas: conscientizar o proprietário-diretor da relevância do desenvolvimento de estratégia de marketing para obtenção de vantagem competitiva; coletar e sistematizar informações interna e externa, tornando a ação parte da cultura da empresa; construir vantagem competitiva mediante uma relação duradoura com o cliente; intensificar o conhecimento dos rivais; e estabelecer o nível de despesas de marketing.

2.2 VAREJO CALÇADISTA

Os varejistas são encarregados de negociar e executar funções para aumentar o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores, sendo elas: fornecer uma variedade de produtos e serviços; dividir lotes grandes, adquiridos dos fornecedores, em pequenas quantidades para oferecer aos consumidores; manter estoque, para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores quiserem, e fornecer serviços que facilitem a compra e o uso dos produtos pelos clientes, como crédito e atendimento, por exemplo (LEVY; WEITZ, 2000). Assim, “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 26).

De acordo com a Pesquisa Anual de Comércio 2014 (IBGE, 2016), o setor varejista de tecidos, artigos do vestuário e calçados no Brasil, em número de empresas, representa 22% dos comércios varejistas, ficando atrás apenas do setor de comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo, que representa aproximadamente 26% do total de empresas varejistas.

No último trimestre de 2017, conforme a Pesquisa Mensal do Comércio referente ao mês de abril de 2017 (IBGE, 2017), o setor varejista de tecidos, artigos do vestuário e calçados foi o

setor que obteve a segunda maior contribuição em volume de vendas, com aumento de 10,8% de março para abril de 2017.

Segundo a Assintecal (2015), o varejo de calçados movimentou, em 2014, cerca de 42,5 bilhões de reais no Brasil. O crescimento nominal do setor é resultado, principalmente, da estratégia de qualificação do atendimento adotada, que proporciona uma experiência mais relevante ao consumidor. Ocupando a segunda colocação no ranking, estão a qualidade e o design dos produtos, seguidos pela variedade e, por fim, pelo preço praticado (ASSINTECAL, 2015).

A existência do grande número de lojistas de calçados no Brasil é influenciada pelo grande número de indústrias de calçados no país e pela representatividade que a indústria de calçados brasileira tem internacionalmente. De acordo com o Relatório Setorial da Indústria de Calçados de 2017 (ABICALÇADOS, 2017), o Brasil está entre os dez países maiores produtores de calçados no mundo, pois detém a 12ª colocação entre os maiores exportadores de pares de calçados e a quarta colocação entre os países que mais consomem calçados, embora seja um dos países que menos importam calçados no mundo.

No Brasil, existem mais de 34 mil lojas varejistas de calçados, sendo que destas, aproximadamente 32 mil lojas vendem, exclusivamente, calçados, segundo pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (ASSINTECAL, 2015). Segundo o estudo, as mulheres representam 57% do total de consumidores de calçados; a média do gasto em compras é de, aproximadamente, 192 reais; a frequência de compra é de, aproximadamente, 4 vezes ao ano; a maioria dos consumidores compra calçados para si mesmo, e 79% das compras são feitas em lojas físicas.

De acordo com a 2ª edição da pesquisa Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados, feita pela Couromoda (2015), com o apoio da Associação Brasileira dos Lojistas de Artefatos e Calçados (ABLAC), o maior número de estabelecimentos varejistas de calçados, em 2014, estava localizado na Região Sudeste do País,

com 41%, seguido da Região Nordeste, com 24%, e da Região Sul, com 19%.

No Paraná, segundo Análise Conjuntural da Economia e do Comércio (FECOMÉRCIO-PR, 2017), o comércio de calçados destacou-se em segundo lugar entre os setores com maiores crescimentos percentuais de vendas no Estado e no acumulado do primeiro trimestre do ano, no mês de março de 2017. Segundo o estudo, o setor de calçados foi o que teve maior crescimento percentual de vendas no primeiro trimestre do ano na Região Sudoeste do Paraná, com 43,13%.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem do problema é quantitativa, que, segundo Mascarenhas (2012, p. 45), “baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos.” Segundo o autor, é fundamental o uso de técnicas estatísticas nesse tipo de pesquisa para tornar o estudo mais imparcial, oferecendo uma base mais segura para que o pesquisador tire suas conclusões.

Em relação ao objetivo, este estudo tem caráter descritivo, que, de acordo com Malhotra (2012), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo. Esse tipo de pesquisa pode utilizar métodos de levantamento de dados (*survey*) ou de observação (MALHOTRA, 2012).

Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. (MARCONI; LAKATOS, 1986). Convidaram-se clientes da rede de lojas que se pretendeu analisar, e as pessoas foram abordadas caminhando em uma avenida movimentada da Cidade de Francisco Beltrão-Pr, nos dias 6 e 7 de outubro de 2017 e a primeira pergunta, ao abordar o cliente foi “você já comprou na rede de lojas X?” (para fins do artigo, resguarda-se seu anonimato); se a resposta fosse sim, convidava a pessoa para participar da pesquisa. Ao final desses dois dias de coletas, a amostra foi composta por 170 clientes.

O instrumento de coleta de dados con-

siste em um questionário autoaplicável e foi elaborado com base no referencial teórico, no questionário utilizado no estudo de Pelissari *et al.* (2011) e no questionário utilizado por Cerutti (2010). O instrumento de pesquisa (vide apêndice A) contém 28 assertivas sobre as principais estratégias de marketing varejista, agrupadas em sete construtos, sendo eles Produto, Preço, Promoção, Apresentação, Pessoal, Ponto, e Vantagem Competitiva.

Para atender aos objetivos deste estudo, o instrumento foi elaborado com escala tipo *Likert* de 5 pontos. De acordo com Malhotra (2012), a escala *Likert* é uma escala não comparativa, classificada como um dos tipos de escalas itemizadas, utilizada para que os respondentes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas, geralmente com cinco pontos que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Ao instrumento foram acrescentadas questões sobre o perfil.

Depois de elaborado o questionário e antes da aplicação, foi realizado um pré-teste na segunda quinzena de setembro de 2017. O pré-teste do instrumento de coleta de dados foi realizado com 30 clientes durante a segunda quinzena de setembro de 2017. Durante o pré-teste, os respondentes puderam responder ao questionário, sem a intervenção do pesquisador, e, após a participação, solicitou-se individualmente aos clientes que comentassem sobre a clareza e a facilidade de compreensão das assertivas, e, se necessário, sugerindo alterações, que resultaram na versão final do instrumento anteriormente apresentado que foi aplicado aos clientes.

Após a coleta final dos dados, eles foram tratados com os *softwares* Microsoft® Office Excel® e IBM® SPSS® Statistics – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 18, por meio de testes das suposições da análise multivariada e Análise de Regressão Múltipla.

Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2012), a análise multivariada requer testes de suposições para as variáveis separadas e em conjunto, e cada técnica apresenta seu conjunto de suposições ou pressupostos, necessários para que a aplicação da

análise multivariada seja apropriada. Os autores indicam os cinco principais pressupostos requeridos para a análise de regressão: normalidade dos resíduos; homoscedasticidade dos resíduos; linearidade dos coeficientes; ausência de autocorrelação serial nos resíduos; e multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Após atestar a validade dos dados, procedeu-se à análise de regressão múltipla que tem como propósito fundamental prever a variável dependente com um conjunto de variáveis independentes, ou seja, identificar quais variáveis influenciam o comportamento da variável dependente (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A rede de lojas foi avaliada por 170 clientes, sendo 119 pessoas do sexo feminino e 51 pessoas do sexo masculino. A maioria dos respondentes, 95 pessoas, tem faixa de idade compreendida entre 21 e 30 anos, e o segundo maior grupo, 63 pessoas, possui idades entre 17 e 20 anos. Verificou-se que a maioria dos que avaliaram a rede de lojas são mulheres, reforçando os resultados da pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (ASSINTECAL, 2015) de que as mulheres representam a maioria dos consumidores de calçados, e convergindo com o perfil identificado por Cerutti (2010).

Com relação ao estado civil dos respondentes, a maior parte, 134 pessoas, era solteira. A renda pessoal da maioria dos respondentes, 57 pessoas, situa-se entre 1 e 2 salários-mínimos, seguido por 34 pessoas que possuem renda pessoal de até um salário.

O construto Vantagem Competitiva da rede de lojas foi avaliado com média 3,36. Dos construtos independentes, que se referem aos conjuntos de estratégias de marketing varejista, o mais bem avaliado pelos respondentes foi Apresentação, com 3,79 de média – na escala de 1 a 5. Os demais construtos independentes foram avaliados com médias na seguinte ordem: Produto – 3,77; Preço – 3,74; Promoção – 3,68; Pessoal – 3,66; e Ponto – 3,18.

4.1 ANÁLISE DE REGRESSÃO

Após a realização do procedimento necessário para os testes – criar a série de resíduos –, o primeiro teste realizado foi o de multicolinearidade, por meio dos testes Tolerância e Fator de Inflação da Variância (FIV), apresentado na tabela 1, com os construtos formados pelas médias de suas variáveis, para examinar a multicolinearidade.

Tabela 1 – Testes tolerância e FIV

Modelo	Estatísticas de Colinearidade	
	Tolerância	FIV
1 (Constante)		
PRODUTO	0,564	1,773
PREÇO	0,637	1,569
PROMOÇÃO	0,508	1,968
APRESENTAÇÃO	0,472	2,117
PESSOAL	0,584	1,711
PONTO	0,625	1,600

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Os resultados indicam a presença de multicolinearidade aceitável, pois os valores do teste FIV estão entre 1 e 10, e os valores do teste Tolerância estão entre 0,10 e 1. O segundo teste realizado foi o de ausência de autocorrelação serial, por meio do teste Durbin-Watson, juntamente com a regressão, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Teste Durbin-Watson

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,692 ^a	0,479	0,459	0,57570	2,064

a. Preditores: (Constant), PONTO, PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO, PESSOAL, APRESENTAÇÃO

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

O resultado do teste Durbin-Watson indica ausência de autocorrelação serial, visto que valores de estatística DW próximos a 2 atendem ao pressuposto (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2012; GUJARATI; PORTER, 2011). A avaliação do pressuposto da distribuição normal dos resíduos foi feita pelo teste Kolmogorov-Smirnov, que examina se a distribuição da série testada é normal. O resultado do teste, apresentado na tabela 3, indica que a distribuição da série é normal, pois o *p-valor* é maior que o nível de significância (α) de 5% considerado na pesquisa, ou seja, não é rejeitada a hipótese nula de normalidade.

Tabela 3 – Teste Kolmogorov-Smirnov

		Resíduo padronizado
N		170
Parâmetros Normais ^{a,b}	Média	0,0000000
	Desvio-padrão	0,98809481
Diferenças Extremas	Absoluta	0,091
	Positiva	0,041
	Negativa	-0,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,182
Sig. Assint. (bicaudal)		0,122

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado a partir de dados.

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

O último teste para a avaliação do comportamento dos resíduos, conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2012), é o de Pesarán-Pesarán, desenvolvido para examinar a existência de homoscedasticidade. O teste, conforme tabela 4, foi realizado regredindo o quadrado dos valores previstos padronizados sobre o quadrado dos resíduos padronizados.

Tabela 4 – Teste de Homoscedasticidade

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média quadrática	F	Sig.
1 Regressão	8,972	1	8,972	2,870	0,092a
Residual	525,253	168	3,127		
Total	534,225	169			

a. Preditores: (Constante), Zpr_2

b. Variável Dependente: Zre_2

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Conforme se verifica na tabela 4, como o resultado não é estatisticamente significativo, assim, rejeita-se a hipótese alternativa de heteroscedasticidade nos resíduos e a influência da variável dependente sobre as variáveis independentes. Portanto, o pressuposto da homoscedasticidade não foi violado. Em seguida, a linearidade das variáveis foi verificada por meio de análise gráfica, uma para cada construto independente em relação ao dependente, constatando-se uma definição satisfatória de linearidade.

A Análise de Regressão foi realizada considerando como variável dependente o construto Vantagem Competitiva e, como variáveis independentes, os construtos Produto, Preço, Promoção, Apresentação, Pessoal e Ponto. Os 170 respondentes resultaram em 6,07 observações por variável, atendendo, ao mínimo, de cinco observações sugerido por Hair Junior *et al.* (2005). O R² ajustado da Análise de Regressão, apresentado na tabela 5, indica que 45,9% da variabilidade total do construto “Vantagem Competitiva” é explicada pelas variáveis independentes consideradas significativas ($\alpha=5\%$).

Tabela 5 – Modelo de regressão

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão da estimativa
1	0,692a	0,479	0,459	0,57570

a. Preditores: (Constant), PONTO, PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO, PESSOAL, APRESENTAÇÃO

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

A validade global do modelo também foi verificada por meio da análise de variância – ANOVA, O resultado, apresentado na tabela 6, foi significativo a 1% (Sig.=0,000; F=24,94), o que confirma a adequação do instrumento ao estudo proposto.

Tabela 6 – Análise de variância (ANOVA)^b

Modelo		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média quadrática	F	Sig.
1	Regressão	49,597	6	8,266	24,941	0,000a
	Residual	54,022	163	0,331		
	Total	103,619	169			

a. Preditores: (Constant), PONTO, PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO, PESSOAL, APRESENTAÇÃO

b. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Conforme os coeficientes apresentados na tabela 7, Promoção é o construto que exerce mais influência estatística sobre o construto dependente Vantagem Competitiva, pois apresenta influência direta com significância estatística ($t=3,327$; Sig.=0,001), e Beta com importância explicativa de 0,264 sobre a variação da Vantagem Competitiva.

Tabela 7 – Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro-padrão	Beta			
1	(Constante)	-0,188	0,307		-0,613	0,541
	PRODUTO	0,168	0,076	0,167	2,214	0,028
	PREÇO	0,256	0,083	0,218	3,079	0,002
	PROMOÇÃO	0,251	0,075	0,264	3,327	0,001
	APRESENTAÇÃO	0,002	0,078	0,002	0,029	0,977
	PESSOAL	0,051	0,072	0,053	0,714	0,476
	PONTO	0,264	0,092	0,205	2,868	0,005

a. Variável Dependente: VANTAGEM_COMPETITIVA

Fonte: resultados da pesquisa (2017).

Os outros três construtos que exercem influência estatística sobre a variável dependente são, em ordem decrescente de significância: Preço ($t=3,079$; Sig.=0,002; Beta=0,218); Ponto ($t=2,868$; Sig.=0,005; Beta=0,205); e Produto ($t=2,214$; Sig.=0,028; Beta=0,167).

Ao analisar os dados, verificou-se (tabela 7) que Apresentação e Produto foram os construtos independentes mais bem avaliados na rede de lojas, e o pior avaliado foi Ponto, pois a variá-

vel Estacionamento obteve baixas médias nas avaliações. Quanto aos resultados das análises de regressão, os construtos que influenciam, estatisticamente, a Vantagem Competitiva foram, do mais estatisticamente significativo para o menos, Promoção, Preço, Ponto e Produto, verificando-se a predominância das quatro ferramentas básicas do composto de marketing, conhecidas como os 4 Ps. (McCARTHY; PERREAUULT JUNIOR, 1997).

Notou-se, ao cruzar os dados, que o construto mais bem avaliado – Ponto –, está entre os que exercem mais influência com significância estatística sobre a Vantagem Competitiva, o que pode ter impactado, negativamente, na avaliação do construto dependente. Por outro lado, Produto e Preço, estão entre os construtos mais bem avaliados, e estão entre os que exercem influência com significância estatística sobre o construto dependente, podendo ter impactado, positivamente, na avaliação da Vantagem Competitiva.

Destaca-se que o construto Apresentação, apesar de ter sido o mais bem avaliado, não apresentou influência com significância estatística na análise de regressão, divergindo do que expõe Parente (2000), que afirma que as variáveis do construto Apresentação são as que geram mais impacto ao cliente do que qualquer outra variável do composto de marketing varejista. Essa constatação também foi feita nos estudos de Sousa (2008) e de Cerutti (2010), nos quais as variáveis do construto Apresentação também apareceram como pontos críticos a serem monitorados pelas empresas analisadas.

Outro destaque é o construto Ponto, que não apareceu nos estudos empíricos levantados como um ponto crítico, visto que esses estudos analisaram lojas únicas, em forma de estudos do caso, nos quais os clientes das empresas analisadas estavam satisfeitos com as variáveis do construto Ponto.

Os resultados da análise de regressão convergem com outros resultados dos estudos empíricos tomados como base neste estudo, no sentido de que os achados de Pelissari *et al.* (2011) remetem ao construto Produto como

ferramenta de consolidação da Vantagem Competitiva. Já no estudo de Sousa (2008), entre as estratégias de marketing elencadas para obtenção de vantagem competitiva, destacaram-se as variáveis do construto Promoção.

Por meio de um estudo específico sobre o composto de marketing varejista em uma loja de calçados, Cerutti (2010) também identificou as variáveis dos construtos Produto, Preço e Promoção, como os principais elementos para que uma loja varejista de calçados supere as expectativas dos consumidores. Além desses construtos, o estudo de Cerutti (2010) identificou variáveis dos construtos Pessoal e Apresentação como elementos que os consumidores valorizam e que influenciam no momento da compra.

Embora valores altos de R^2 e coeficientes não significantes sejam indícios de multicolinearidade, constatou-se que o valor de R^2 ajustado da regressão foi baixo. De acordo com Hair Junior *et al.* (2005), o R^2 ajustado é o Coeficiente de Determinação modificado que considera o número de variáveis independentes incluídas no modelo e o tamanho da amostra, representando o poder explicativo da regressão.

Hair Junior *et al.* (2005) explicam que, à medida que se aumenta o número de observações por variável, o valor de R^2 ajustado tende a reduzir. Por isso, o valor desse coeficiente parece ter sido afetado pelo agrupamento, em seis construtos independentes e um dependente, das médias das 28 variáveis, o que aumentou o número de observações por variável/construto em quatro vezes e reduziu os valores de R^2 ajustado, visto que a proporção de observações por construto da amostra resultou em 24,28. Segundo o autor, quando não for empregado o método *stepwise* – que permite um nível recomendado de 50 observações por variável –, a proporção máxima deve girar em torno de 15 e 20 observações por variável.

Entende-se que o assunto abordado neste estudo é relevante para quaisquer organizações que estão inseridas no quadro atual de competitividade e de tamanha complexidade do mercado, pois, de acordo com Hooley, Piercy e Nicolaud (2011), quanto mais sólida e mais

incorporada for a estratégia adotada por uma empresa, maior será sua capacidade de obtenção vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar quais ferramentas do composto de marketing varejista (conjunto de estratégias) influenciam a percepção de Vantagem Competitiva em uma rede de lojas varejistas de calçados. Com esse intuito, utilizou-se da abordagem quantitativa por meio da aplicação de pesquisa de levantamento para verificar como os clientes avaliam as estratégias da rede de lojas considerada na pesquisa e a percepção que esses respondentes têm de Vantagem Competitiva, utilizando um instrumento com escala tipo *Likert* de cinco pontos, elaborado com base nos estudos de Pellissari *et al.* (2011) e de Cerutti (2010).

Atendendo ao objetivo proposto, os resultados da Análise de Regressão apontaram que os conjuntos de variáveis referentes às estratégias de marketing varejista, denominados construtos independentes, que exercem influência com significância estatística sobre o construto dependente Vantagem Competitiva são Produto, Preço, Promoção e Ponto, convergindo com resultados de outros estudos empíricos presentes na literatura e verificando a predominância das quatro ferramentas básicas do composto de marketing, conhecidas como os quatro Ps: Produto; Preço; Promoção; e Ponto.

Por outro lado, este estudo não verificou influência estatística dos construtos Apresentação e Pessoal, que são elencados como elementos valorizados pelos consumidores e que influenciam no momento da compra, sendo fundamentais para a diferenciação da loja e consolidação de Vantagem Competitiva sobre os concorrentes.

Por meio deste estudo, foi possível comparar os resultados com as referências teóricas e com os resultados de outros estudos empíricos, o que permitiu compreender melhor a relação das estratégias de marketing com a obtenção de vantagem competitiva. Isso também

permitiu verificar divergências do que afirma a teoria e os resultados de alguns estudos empíricos, pelo fato de, nesta pesquisa, o construto Apresentação não ter apresentado influência com significância estatística sobre a Vantagem Competitiva.

Os resultados deste estudo representam importantes contribuições para o meio organizacional, pois são aplicáveis a qualquer empresa que visa a melhorias em seu desempenho, ao aprimoramento de suas estratégias de marketing e à obtenção de vantagem competitiva.

Além disso, os resultados desta pesquisa contribuíram para aumentar o conhecimento dos pesquisadores acerca do tema, assim como para reforçar a teoria existente, difundir os conceitos de estratégia, do composto de marketing varejista e de vantagem competitiva, e, sobretudo, somar aos estudos empíricos sobre esses temas. Este estudo pode servir também como base para outras pesquisas quantitativas sobre o tema no setor analisado, visto que a maioria das pesquisas existentes possui abordagem qualitativa.

A limitação encontrada refere-se ao fato de ter sido utilizada amostragem não probabilística, o que, apesar de ter sido a solução ideal para o objetivo da pesquisa proposto, restringiu os resultados àquela amostra que avaliou a rede de lojas, não sendo possível generalizá-los e estendê-los para toda a população.

Outra sugestão é rodar novamente a regressão com os dados, refazendo os testes dos pressupostos da análise de regressão, considerando as variáveis desagrupadas em construtos, para identificar quais estratégias, individualmente, influenciam as variáveis do construto Vantagem Competitiva, além de verificar se o poder explicativo (R^2) do modelo melhorará.

Por fim, sugere-se realizar um estudo com abordagem qualitativa, por meio do qual seria possível entrevistar os gestores das lojas, identificando quais estratégias de cada ferramenta do composto de marketing varejista são efetivamente utilizadas pelas empresas e a percepção que os gestores têm de vantagem competitiva em relação às concorrentes. Isso serviria para

comparar com os resultados do presente estudo e explicar as médias das avaliações.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados do Brasil 2017**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2017.
- ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 2-13, 1978.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- AREND, R. J. Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 279-284, mar. 2003.
- ASSINTECAL. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **O varejo calçadista do Brasil visto de perto**. 2015. Disponível em: <http://www.assintecal.org.br/noticia/o-varejo-calcadista-do-brasil-visto-de-perto>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- BACURAU, F. B. F. **Estratégias competitivas genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do modelo de Porter**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- BAZANINI, R. *et al.* A Estratégia de Segmentação de Mercado como Vantagem Competitiva: Um Estudo Exploratório no Setor de Turismo ‘Single’ a Partir da Cidade de São Paulo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 1, p. 48-60, 2016.
- BONIN, D. A. *et al.* Estudo da satisfação de clientes em relação ao atendimento de uma loja de calçados e confecções. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2016, Natal. **Anais [...]**. Natal, 2016.
- BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012.
- CERUTTI, S. L. **Composto mercadológico varejista: análise e proposição estratégica para a Petipé Calçados**. 2010. 106 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2010.
- CHAMBERLIN, E. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gest. Prod.**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2012.
- COUROMODA. Couromoda apresenta nos polos a pesquisa Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados 2014. **Couromoda**, abr. 2015. Disponível em: <https://couromoda.com/noticias/ler/couromoda-apresenta-nos-polos-a-pesquisa-perfil-do-varejo-brasileiro-de-calcados-2014/>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- CUKIER, R.; SILVA, R. O. da. A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 1, p. 53-70, jan./abr. 2012.

- DIAS, S. R. *et al.* (coord.). **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FECOMÉRCIO-PR, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná. **Análise conjuntural da economia e do comércio**. n. 104, maio 2017.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, Spring 2002. doi: 10.2307/4127751
- GLUCK, F. W.; KAUFMAN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 4, p. 2-16, 1980.
- GONÇALVES, S. I. L. **Diferenciação como instrumento para obtenção de vantagem competitiva: um estudo empírico no mercado B2B**. 2012. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.
- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge**. New York: Wiley, 1984.
- HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTI NI, L. Vantagens competitivas do *mix* de varejo sob a ótica da VRIO: um estudo de caso em um supermercado independente. **REMark**, v. 15, n. 3, jul./set. 2016. doi: 10.5585/remark.v15i3.3165
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Comércio 2014. **Pesquisa Anual de Comércio**, Rio de Janeiro, v. 26, p. 1-182, 2016. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=755>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Comércio**. 2017. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 209-223, 2008.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, R. M. M. A.; GUERRA, T. G. A.; ANDRADE, P. R. M. de. Mudanças estratégicas em indústria de calçados: um estudo de caso em uma empresa de Campina Grande – PB. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ABEPRO, 2013.
- LOPES, S. C. P. *et al.* Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 90-105, 2019.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MASCARENHAS, S. A. (org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JUNIOR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 162-175, 2008.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORRISSON, J. R.; LEE, J. G. The anatomy of strategic thinking. **The McKinsey Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 2-9, 1979.
- NASCIMENTO, F. F. do *et al.* Mídias sociais: ferramentas de vantagem competitiva em empresas de varejo. *In*: ENANGRAD, 23., 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves, 2012.
- OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 50-59, 1978.
- OLIVEIRA, C. M. de. **Logística como ferramenta de vantagem competitiva em transportes: um estudo de caso**. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – COPPE, UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.
- PELISSARI, A. S. *et al.* Estratégias de marketing utilizadas na obtenção de vantagem competitiva. *In*: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende, RJ, 2011.
- PONTES, A. S. M. **Relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo**. 2014. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- RUMELT, R. P. **What in the world is competitive advantage?** [Policy Working Paper 2003-105]. The Anderson School: UCLA, Aug. 2003.

- SACHITRA, V. Review of competitive advantage measurements: reference on agribusiness sector. **Journal of Scientific Research & Reports**, v. 12, n. 6, p. 1-11, 2016.
- SANCHES, Y. L.; ZILBER, M. A. The Adoption of Cooperative Strategies by Micro and Small Consulting Firms as a Mechanism of Competitive Advantage. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 2, p. 198-214, 2019.
- SANTOS, L. O.; ANJOS, M. A. D. As vantagens da implantação de um setor de recursos humanos em um comércio de calçados. **Getec**, v. 6, n. 12, p. 114-127, 2017.
- SIGALAS, C. Competitive advantage: the known unknown concept. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p. 2004-2016, 2015.
- SIGALAS, C.; ECONOMOU, V. P. Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. **Journal of Strategy and Management**, v.6, n. 1, p. 61-80, 2013.
- SILVA, E. L. O. da; BARROS, A. S. de; CLARO, J. A. C. S. A vantagem competitiva dos pequenos varejistas de material para construção diante das grandes empresas do setor. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 1, p. 32-51, 2014.
- SOUSA, T. C. S. de. **Estratégia de marketing como instrumento de competitividade na pequena empresa**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008.
- SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.
- TARELHO, F. M. **Marketing de relacionamento como estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa exploratória**. 2006. 189 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.
- VACCARI, L. Marketing glocal: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado. **Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 4, p. 564-590, out./dez. 2011.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.
- VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. P.; AÑEZ, M. E. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 836-852, 2014. doi: 10.1590/0104-530X1350/14
- VIANA, F. L. E.; LUNA, R. A.; TELES, R. M. O. Vantagem competitiva baseada em operações em empresas de setores tradicionais da indústria de transformação. **Revista Alcance**, v. 22, n. 3, jul./set. 2015. doi: 10.14210/alcance.v22n3.p363-378
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WIRTZ, B.W. *et al.* Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, p. 1-19, 2016. doi:10.1016/j.lrp.2015.04.001.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

Construtos	Aspectos	Discordo totalmente a Concordo totalmente				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Produto	1. A variedade de produtos é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2. A qualidade dos produtos é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3. A variedade de marcas é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4. Os produtos são diferenciados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Preço	5. Os preços são mais baixos do que os dos concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6. Os preços correspondem à qualidade dos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7. É possível conseguir desconto para pagamento à vista	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8. São oferecidas várias opções de parcelamento para o pagamento dos produtos adquiridos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Promoção	9. As formas de divulgação utilizadas são atrativas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10. As promoções são atrativas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11. A imagem da empresa perante o mercado é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12. A sinalização da loja é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Apresentação	13. A fachada da loja é chamativa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14. A exposição e disposição dos produtos no ambiente interno da loja são boas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15. A exposição dos produtos na vitrine é boa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16. A iluminação, a climatização, a limpeza e a organização da loja são agradáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pessoal	17. O atendimento é bom	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18. O atendimento é rápido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19. A abordagem dos clientes é personalizada	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20. Os atendentes conhecem sobre os produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ponto	21. A loja está bem localizada e é bem visível	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22. A loja é acessível e possui um bom espaço interno para circulação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23. A loja possui boa infraestrutura, com móveis e decoração modernos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24. A loja possui estacionamento para clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vantagem Competitiva	25. Considerando os aspectos avaliados acima, a loja possui vantagem competitiva em relação à concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26. Os produtos têm desempenho superior aos da concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27. Os preços são mais baixos do que os dos concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28. Os produtos atendem melhor a públicos específicos do que os dos concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: adaptado de Pelissari *et al.* (2011) e Cerutti (2010).

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i2.p159-168.2020

ARTIGOS

FUNÇÕES E APLICAÇÕES DAS ATIVIDADES DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE INSUMOS PARA EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL DO CEARÁ

FUNCTIONS AND APPLICATIONS OF ACTIVITIES OF PLANNING AND PRODUCTION CONTROL IN AN INPUT INDUSTRY FOR COMPANIES IN THE CEARÁ TEXTILE SECTOR

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar como as atividades do Planejamento e Controle da Produção (PCP) são realizadas na prática em uma empresa de insumos que atua no setor têxtil, observando a aplicação dos Sistemas de Coordenação de Ordens (SCOs), como o MRP e o Kanban são desenvolvidas em uma indústria de produção de insumos localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, Maracanaú. Por meio de um estudo de caso, foi possível observar o funcionamento e associar a aplicação do sistema demonstrado na literatura com o praticado pela empresa. Observou-se como resultados na empresa a sensibilização e a aplicação inicial e limitada do Kanban; entretanto, posteriormente, o Kanban visou, de forma plena, aos melhoramentos na qualidade do produto, na redução dos níveis de estoque, no acompanhamento e no controle da produção e cumprimentos de prazos de entrega dos pedidos.

Palavras-chave: Atividades do PCP. Kanban. MRP.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the activities of the Production Planning and Control (PCP) are carried out in practice in an input company that operates in the textile sector, observing the application of the Order Coordination Systems (SCOs), such as MRP and Kanban are developed in an input production industry located in the Metropolitan Region of Fortaleza, Maracanaú. Through a case study, it was possible to observe the operation and associate the application of the system demonstrated in the literature with that practiced by the company. As results in the company, the initial and limited awareness and application of Kanban was observed, however later Kanban aimed fully at improving the quality of the

Isaque Santiago Amaro Costa
isaqsantiago@gmail.com
Graduado em Tecnologia em Processos Químicos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). Fortaleza - CE - BR.

Jorge dos Santos Gurgel
jorgegurgel@ifce.edu.br
Mestre em Administração de Empresas (UECE). Professor Efetivo do IFCE. Fortaleza - CE - BR.

Andréa Moura da Costa Souza
andreamoura.ufc@gmail.com
Doutora em Educação- UFC, Mestre em Administração e Educação - Université de Nancy-Lorraine. Professora efetiva do IFCE, líder do grupo GPEO/CNPQ. Fortaleza - CE - BR.

product, reducing stock levels, monitoring and controlling production and meeting delivery deadlines requests.

Keywords: Activities of the PCP. Kanban. MRP.

1 INTRODUÇÃO

Com a intenção de maximizar as margens de lucro sem onerar o valor do produto final, as empresas vêm buscando, cada vez mais, estratégias de gestão para o aperfeiçoamento de seus processos e redução de desperdícios. O Planejamento e Controle da Produção (PCP) é um setor de grande importância e que mais se desenvolveu em todo esse contexto, promovendo segurança e qualidade nas tomadas de decisões a respeito do que, quando, quanto, quem e como produzir. O PCP vem contribuindo, de maneira substancial, com todos âmbitos empresariais, podendo ser aplicado em empresas de grande a pequeno porte (LUSTOSA *et al.*, 2008).

As atividades do PCP são empregadas em três níveis hierárquicos de planejamento e controle das atividades produtivas de um sistema de produção. São eles: estratégico, tático e operacional. Portanto, o funcionamento satisfatório do PCP requer um grande volume de informações e ultrapassa vários setores da empresa, recolhendo e produzindo informações constantes (TUBINO, 2009).

Para auxiliar as decisões organizacionais produtivas, são utilizados Sistemas de Coordenação de Ordens (SCOs), como Material Requirements Planning (MRP), Kanban, que iremos tratar nessa pesquisa.

O MRP foi, originalmente, desenvolvido na década de 1960 para exercer as funções de programação da produção. Nos anos 1980, com a evolução dos recursos computacionais, outras funcionalidades foram aderidas às rotinas básicas do MRP, ampliando as funções do sistema para demais áreas da empresa (TUBINO, 2009). Segundo Lustosa *et al.* (2008), o MRP é uma ferramenta para planejar e controlar a produção a partir da demanda original advinda

do Programa Mestre de Produção com foco na programação das necessidades de materiais.

O Kanban foi desenvolvido por Taiichi Ohno na década de 1960, tendo como inspiração o sistema de atendimento ao cliente e a reposição das prateleiras dos supermercados. Seu principal objetivo é operacionalizar a programação puxada da produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; TUBINO, 2009).

A inserção dos recursos SCOs, Kanban, MRP é resultado da intervenção no setor que, a partir de então, agrega práticas de planejar todo o processo de produção. Nisso, consistiu o Planejamento e Controle da Produção, ação que se mostra fundamental para o processo industrial. As pesquisas nessa área têm-se expandindo devido à sua importância para empresas, pois elas buscam qualidade em seu processo produtivo. Entretanto, apesar do crescente interesse, existem desafios e uma grande carga com relação à produção científica nesta área; assim é notável que se observem e encontrem maiores dificuldades de aplicação prática das atividades do PCP nos diversos modelos de indústrias (MESQUITA; CASTRO, 2008).

Este trabalho tem o intuito de verificar como as atividades do PCP são realizadas na prática, atentando para a aplicação dos SCOs, como o MRP e o Kanban especificamente, desenvolvidos em uma indústria de produção de insumos localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, Maracanaú.

2 PCP NA INDUSTRIA

Para Kyrillos *et al.* (2010), o PCP é responsável, principalmente, pela interligação do sistema e as necessidades produtivas, cooperando para que os setores envolvidos trabalhem de forma mais coerente. Desse modo, possui uma grande relevância para que, na prática, funcione em melhores condições possíveis (BRAGA; ANDRADE, 2012).

Segundo Mesquita e Casto (2008), o PCP oferece diversos benefícios, sendo proveitoso quando se alcançam objetivos, como diminuição do lead time dos processos e na produção;

redução nos custos de estoques; agilidade no suporte diante das mudanças ou dificuldades na demanda; atendimento aos prazos de entrega.

Percebemos que existe um número pequeno de empresas que aplicam e possuem um sistema de PCP bem estruturado. Contudo, uma má gestão e uma aplicação do PCP promovem, conseqüentemente, falência das empresas. O segredo para manter o sistema PCP dentro de um consenso com as necessidades da empresa é assegurar que as atividades do sistema estejam sincronizadas e direcionadas para a estratégia da indústria (VOLLMANN *et al.*, 2006).

Tratando-se de um setor de apoio inserido no sistema produtivo, o PCP revela atividades a serem desenvolvidas nas tomadas de decisões nas empresas em longo, médio e curto prazo (CORREA; CORREA, 2006). Tais atividades do PCP ocorrem em três níveis de escala em um sistema de produção: no nível estratégico (está presente nas políticas estratégicas de longo prazo); no nível tático (planos de médio prazo) e no nível operacional (programas de curto prazo) (TUBINO, 2009; GODINHO FILHO, 2004).

Em ocorrências de longo prazo, há o Planejamento Estratégico da Produção, o qual contribui para a formação do planejamento da produção. Este refere-se às estimativas de vendas e à capacidade de produção. Ressaltamos que o fator físico limita alguns processos produtivos, pois requer atender as necessidades dos clientes, unido ao marketing e a parte das finanças (TUBINO, 2009).

As estratégias de produção são aplicadas conforme as prioridades competitivas de uma organização, em que incluem baixo custo, alta qualidade, entrega rápida, flexibilidade e atendimento (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001). Em um processo de médio prazo, há o Planejamento Mestre da Produção (PMP), que se baseia na capacidade instalada, objetivando operar de formar mais eficiente, a fim de atender às previsões de vendas ou aos pedidos de carteiras já negociados com os clientes. Na realização do PMP, o PCP avalia os possíveis gargalos que podem atrapalhar o plano proposto que será executado em médio prazo. Após a conclusão das avalia-

ções e as decisões coerentes necessárias, o PMP deve ser ajustado até chegar a um plano possível e viável (TUBINO, 2009).

O PMP ainda relaciona as necessidades de produção com a capacidade disponível, considerando a maior exigência da utilização do mesmo equipamento para diversos produtos. O processo é conduzido por elaborações, verificando cada PMP para testar a capacidade produtiva dessa demanda (MOREIRA, 2011).

Para Tubino (2009), a Programação da Produção em curto prazo, é executada a partir de um sistema montado e uma técnica de operação definida, visando aperfeiçoar a utilização dos recursos, tendo por objetivo produzir bens ou serviços a serem entregues aos clientes. Dessa maneira, se a empresa providenciou os recursos necessários pelo Plano de Produção e verificou os gargalos no PMP, não constatará problemas na aplicação do programa de produção. Outro aspecto observado no Plano Operacional está ligado ao fato de a empresa possuir um sistema puxado ou empurrado. A Programação da Produção enviará ordens aos setores responsáveis (empurrando) ou apenas os setores se movem segundo a demanda dos clientes. A partir desse evento, os produtos são montados (puxando).

Nesse mesmo sentido, Lustosa *et al.* (2008) esclarece que, em um Sistema de Produção Empurrada, as estações de trabalho operam conforme a previsão de demanda, que pode ou não ser efetuada. Se a demanda real for menor que a prevista, o posto “empurra” o excedente para a próxima estação de trabalho, gerando estoques. Já em um Sistema de Produção Puxada, os postos de trabalho fabricam conforme a demanda real, ou seja, o processo subsequente requisita e retira as peças do posto anterior no momento e nas quantidades necessárias.

Fernandes e Godinho Filho (2010, p. 103) acrescentam que o intuito de um Sistema de Coordenação de Ordens é coordenar as ordens de produção, de compras no chão de fábrica e com os fornecedores. Assim, se a informação caminha em direção oposta ao fluxo de materiais, diz-se que o Sistema de Coordenação de

Ordens puxa a produção. No entanto, se os dois caminham na mesma direção, então o Sistema de Coordenação de Ordens empurra a produção (FERNANDES; GODINHO FILHO, 2010).

O MRP destaca-se como um sistema que empurra a produção, enquanto o Kanban faz uso dos cartões de controle para puxar a produção. O sistema de coordenação de ordens MRP tem grande utilidade nos sistemas empurrados de produção, pois, segundo destaca Moreira (2011), esse sistema informa as datas e as quantidades em que os componentes de um produto são necessários, tendo por base as datas e as quantidades necessárias do produto final.

Moreira (2011) diz que três insumos são necessários para alimentar o MRP: Plano Mestre de Produção, Lista de Materiais e Relatórios de Controle de Estoques; e, como resposta, o MRP fornece a programação da produção em curto prazo, dados que constam desde a quantidade de componentes até o planejamento das necessidades de capacidade e alocação de trabalho detalhado.

“A estrutura do produto é um diagrama que mostra a sequência na qual as matérias-primas, os componentes e submontagens são produzidos/montados para formar o produto. A lista de materiais é um arquivo computacional da estrutura do produto.” (FERNANDES; GODINHO FILHO, 2010, p. 134). Essa lista, também conhecida como BOM (Bill of Materials), segundo Slack (2009), mostra o que é necessário e em quais quantidades para montar ou fabricar outros itens.

De acordo com Colangelo Filho (2001), as empresas estão buscando novas tecnologias que podem beneficiá-las e diferenciá-las no mercado, com a finalidade de reduzir os custos operacionais e conquistar a fidelidade dos clientes. Diante das diversas tecnologias implantadas, há o Enterprise Resource Planning (ERP) ou Planejamento dos Recursos Empresariais. O ERP é um software que permite a automatização e a integração dos processos de negócios em um único banco de dados, possibilitando o compartilhamento de dados, uniformização dos processos e a produção e a utilização de informações atualizadas.

Já o Kanban é uma ferramenta de controle que possibilita gerenciar o sistema puxado de produção. É uma palavra de origem japonesa que significa “sinal visível” ou “cartão” (Moreira, 2011). Utiliza-se de sinais visuais para controlar a “[...] transferência de material de um estágio a outro da operação. Em sua forma mais simples, é um cartão utilizado por um estágio cliente, para avisar seu estágio fornecedor que mais material deve ser enviado.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 466).

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009) há diferentes tipos de Kanban:

- a) Kanban de movimentação/transporte: utilizado para sinalizar ao posto anterior que o material pode ser retirado e movimentado para uma destinação específica;
- b) Kanban de produção: serve para sinalizar que o posto pode iniciar a produção de um item;
- c) Kanban do fornecedor: utilizados com fornecedores externos, tendo como objetivo avisar ao fornecedor que é necessário enviar algum item para uma etapa da produção.

Schneider (2005) comenta sobre cinco problemas de administração de inventário comuns para empresas que utilizam métodos tradicionais de planejamento das necessidades de materiais: estoque excessivo de matéria-prima; falta de espaço para armazenamento de matéria-prima destinada a necessidades eventuais; desperdício de tempo por parte dos operadores em busca de materiais; dificuldade para balancear demanda e suprimentos e estoque em excesso de produtos acabados.

Para Moura (1989), o Kanban apresenta-se como uma excelente Alternativa. Além de ser um sistema barato, qualquer empresa pode utilizá-lo. Por meio dele, as indústrias podem evitar gastos com a implantação de sistemas mais sofisticados e alcançar ganhos com a produtividade. Com a implantação do sistema Kanban, acaba facilitando o controle da produção e impedindo que a movimentação da matéria-prima e das pessoas seja intensa (SMALLEY, 2004).

O PCP também realiza o Acompanhamento e Controle da Produção, que é responsável pela coleta de dados; entre eles, os índices de defeitos, as horas de uso das máquinas, o consumo de materiais. O objetivo desta atividade é apoiar outras áreas do sistema produtivo, além de garantir que o programa de produção seja realizado, satisfatoriamente, com o intuito de alcançar as metas desejadas (TUBINO, 2009).

O que influencia, também, nos resultados da empresa é o seu arranjo físico, pois ele pode gerar otimização das condições de trabalho. O ambiente ocorre de acordo com a sequência operacional, focando na redução de perdas por deslocamento de materiais e no custo, e refletindo na produtividade e na gestão visual (BIERMANN, 2007).

Entre os tipos de arranjos físicos, temos o arranjo físico celular, representado pelo agrupamento de máquinas e equipamentos necessários para o processo de transformação de uma família de peças ou produtos, que estão dispostas em um espaço físico denominado célula. Logo, existe um alto fluxo dentro da célula e um baixo fluxo fora da célula (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

No caso da análise de dados, que também faz parte do controle da produção, apresenta-se de grande valor para o desenvolvimento de produtos dentro dos padrões exigidos pelo mercado. Logo, é interessante verificar e detectar, o mais rápido possível, as falhas nos processos produtivos, apresentando as correções possíveis, ressaltando que, durante o acompanhamento e o controle da produção, são coletados dados que serão utilizados para a elaboração de novos planos (RODRIGUES; ESATIVALETE; NEGRINI, 2008).

Para Rodrigues, Esativalete e Negrini (2008), a empresa terá maior sucesso em seus resultados, no momento que existir uma maior integração entre os setores envolvidos no PCP e uma coerência entre o planejamento estratégico, planejamento-mestre, programação da produção e as instruções e regime envolvidos pela empresa.

Em relação aos estoques, as organizações possuem e mantêm, em seu estoque, centenas ou milhares de itens. Revisões periódicas e concentrações de esforços nos itens de maior importância são ferramentas ainda utilizadas como boas práticas de controle de estoque, como a Curva ABC ou Lei 80/20 enunciada por Pareto, em 1897. Essa ferramenta é assim chamada, pois, tipicamente, a maior parte dos efeitos (aproximadamente 80%) para um grande número de fenômenos está associada a poucas causas (20%), gerando uma curva acumulada. Ou seja, para as muitas consequências, existem poucas causas importantes (LUSTOSA, 2008).

Para Viana (2009), é possível a separação do estoque em classes A B e C, isso depois de ordenados pela importância relativa. Arnold (2009) separa os itens em porcentagem, sendo assim: classe (A) representa os 20% dos estoques de alto valor, chegando até 80% do valor de investimento total do estoque. Os itens de classe (B) são aqueles de itens médio representando 30% do estoque da empresa que possuem um valor de investimento de 15%. Já os itens de classe (C) possuem um baixo valor, possuindo cerca de 50% de quantidade em estoque e, aproximadamente, 5% da utilização em valores monetários.

Pode ser feita a curva para melhor tomada de decisão na formação de estoque; entretanto, não é necessário que ela seja construída; basta seguir alguns procedimentos: para cada produto, é determinada a aplicação monetária que ele acarreta e, depois, ordenam-se os produtos do maior para o menor investimento, calcula-se a porcentagem que cada item representa no investimento total e as porcentagens acumuladas; faz-se a separação em classes A, B e C de forma quantitativas (MOREIRA, 2011).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada neste artigo foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001), um estudo de caso se fundamenta em uma abordagem metodológica de investigação, especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e con-

textos complexos. Tendo como objetivo, de acordo com Schramm (1971), tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram aplicadas e com quais resultados.

Para atingir o objetivo proposto e responder à problemática de pesquisa do presente artigo, percebeu-se que o estudo de caso é um método adequado, pois “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto que não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p. 32). Consequentemente, este trabalho trata de um estudo de caso das atividades do PCP realizadas na prática de uma empresa de insumos químicos para a indústria do setor têxtil na região Metropolitana de Fortaleza. Por questões de confidencialidade, a empresa pesquisada será nomeada Z. A escolha dessa empresa foi feita pela conveniência de um dos pesquisadores ter acesso à empresa e pela maturidade de seu sistema de produção.

A empresa estudada é responsável pelo atendimento dos clientes adjacentes à sua região e pelo abastecimento das filiais localizadas na região Nordeste e Sudeste do País com os produtos fabricados, tendo, como diferenciais competitivos, o foco na customização do produto, qualidade e pontualidade de entrega.

Para o estudo de caso, foi realizado um questionário com perguntas abertas que faziam referência às funções e às aplicações do PCP percebidas pelo gestor e que podem demonstrar um efeito positivo sobre a produção. Concomitantemente, foram feitas observações durante duas visitas técnicas semanais de meio período, por quatro semanas, durante o primeiro semestre de 2017. As perguntas e observações realizadas tinham como prioridade analisar a aplicação dos SCOs, como o MRP e o Kanban, assim como a interação das demais atividades do PCP não con-

templadas nos referidos sistemas. Nesse intervalo, foi acompanhado todo o processo produtivo que está dividido nos seguintes setores: ordem de produção, fabricação do produto, análises de qualidade e expedição.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todo o processo produtivo e distribuição dos produtos, tanto para alimentação das filiais localizadas no Nordeste e Sudeste do País, quanto para atender os clientes localizados no Estado, inicia-se na Matriz localizada em Maracanaú, região metropolitana de Fortaleza. Na empresa pesquisada, são desenvolvidos produtos químicos essenciais para as indústrias têxteis. Os insumos que promovem as atividades produtivas da indústria seguem aspectos como especificações, teste de métodos e classificação.

Os insumos que serão trabalhados são decisivos para a determinação de tanques ou reatores que serão utilizados, assim como determinará o tempo de produção de cada insumo, objetivando, assim, o menor custo possível e a rapidez na entrega dos produtos aos clientes e o abastecimento das filiais.

Verificou-se que há etapas de uma sequência operacional iniciando desde um planejamento de produção de insumos mais vendidos, desenvolvimento e melhoramento do produto, que percorrem por toda a produção até convergir na expedição. Todas as etapas do processo produtivo estão, inteiramente, interligadas tendo em vista à qualidade final dos produtos como já verificou Biermann, 2007.

Foi observado que a estrutura organizacional da produção se distribui nas seguintes etapas, conforme a figura 1:

Figura 1- Atividades do PCP da Indústria Têxtil



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na matriz produtiva, a etapa de Ordens de Produção é baseada na previsão de vendas e pedidos de clientes, sempre levando em consideração a carência do mercado e a capacidade de produção da empresa. Logo em seguida, existe uma classificação por prioridades para a fabricação do produto, tomando por critério o prazo mais curto de tempo do pedido. A partir disso, inicia-se a etapa fabricação do produto. Ao finalizar o processo da fabricação, é colhida uma amostra do insumo que será utilizada na etapa de Análises de Qualidade e Correção. Atendidos todos os requisitos de qualidade, o insumo produzido é direcionado para a expedição, caso seja detectado algum problema na amostra, o insumo volta para a etapa de fabricação com as devidas correções para serem feitas. Até que o insumo esteja de acordo com o desejado, ele sofrerá as correções necessárias até que chegue aos padrões ideais. Quando o insumo está de acordo com os padrões ideais vai para a última etapa, a Expedição.

O sistema Kanban era utilizado, inicialmente, pela empresa somente na visualização dos pedidos prontos para a expedição. Após uma revisão dos processos produtivos e análises da melhor forma para aplicabilidade do sistema Kanban, foi posto, para observação, um novo quadro com outras informações que permitiria uma facilitação e melhoria do processo produtivo, contribuindo, de forma mais integral, em toda matriz.

Então, houve direcionamento para a utilização do quadro Kanban fixado em um espaço de fácil acesso e visualização, com a etapa de Ordem de Produção, promovendo a organização dos pedidos de acordo com os critérios de prioridades pré-estabelecidos, reduzindo o tempo de setup e facilitando o controle produtivo. A partir disso, a etapa de fabricação é acionada partindo da visualização do quadro e da ficha técnica do insumo que está em prioridade de produção. Terminada a fabricação do insumo, ele avança para a etapa de Análises de Qualidade do Produto e Correção, havendo problemas, o insumo volta para etapa anterior para ser corrigido, não ocorrendo contrarieda-

de do produto, ele converge na expedição.

A etapa de fabricação consiste nos tanques ou reatores e misturadores, em que os insumos são produzidos, obedecendo a um Arranjo Físico Celular. Nas células, são encontrados todos os recursos como máquinas e operadores necessários para a aplicação das tarefas que já foram estabelecidas, resultados que estão alinhados com a pesquisa dos autores Slack, Chambers e Johnston (2009).

As células de fabricação da empresa pesquisada são constituídas por três operários, um gerente e uma supervisora, exercendo operações diversas, como uma das atividades que consiste em processar insumos que passam mais de 24 horas em um tanque, até atividades mais simples com produtos de curta duração de fabricação. Essa variação entre trabalhos simples e elaborados geram, assim, produtividade e eficiência com o uso dos recursos físicos e humanos disponíveis.

Utilizando-se de métodos manuais, como o preenchimento de fichas técnicas de acompanhamento da produção, a supervisão faz as tomadas de decisões no caso de problemas nas células de produção, de insumos para a correção, mudanças ou substituição de matérias-primas similares, até a expedição do produto final. Apesar de os métodos manuais auxiliarem bastante a empresa, ainda se mostra um método precário, pois podem ocorrer erros na inserção das informações e nas análises. Esse método pode ser, facilmente, substituído por softwares de programação digital para produção, que são mais precisos e que contribuem para a otimização da produção e a identificação de problemas nas células, como já argumentou Colangelo Filho (2001).

Observamos, então, que, para se ter um bom resultado na produção, é necessário verificar os maquinários a serem utilizados, se eles estão devidamente regulados e com ferramentas necessárias, mantendo o foco em um trabalho eficaz e em um curto espaço de tempo.

O gestor ressaltou que a proposta para empresa do uso de um software disponível a todos os setores se aplicaria no acompanhamento

da área do PCP para confirmar se as células estariam seguindo o que foi determinado na programação e se estaria ocorrendo algum problema, viabilizando a ERP que auxilia na integração de forma digital de todo processo produtivo, assim como os autores levantaram (TUBINO, 2009; COLANGELO FILHO, 2001). Logo, viabilizaria o uso do Kanban de forma informatizada a todos os funcionários que seriam notificados dos insumos que estão saindo, facilitando, assim, a orientação dos clientes.

Foi observado, ainda, que a empresa não possui uma gestão adequada de estoque e requisição de materiais para a produção. Essa gestão inadequada contribui para a falta do controle do estoque existente, do espaço em que estão dimensionados e gera um grande volume de matérias primas paradas, em alguns casos por apresentar uma especificidade na determinação em produto final ou pouca utilização de base similar para a produção de um outro produto.

Para a tentativa de solucionar a gestão de estoque e requisição de matérias para a produção, foi proposta a Curva ABC e o MRP, respectivamente (LUSTOSA, 2008; MOREIRA, 2011).

Com o sistema ABC, podem-se obter diversas vantagens financeiras e de organização de estoque. Por meio desse sistema, é possível separar os produtos em estoque por valor e quantidade. Com isso, torna-se uma ferramenta importante, a partir dela, é possível a identificação e a distinção dos itens em estoque, favorecendo a tomada de decisões e, conseqüentemente, a redução dos níveis de estoques (ARNOLD, 2009; LUSTOSA, 2008; MOREIRA, 2011).

Para a requisição de materiais, foi observado que a utilização do sistema de coordenação de ordens MRP seria o mais adequado, levando em consideração a importância de um Plano Mestre da Produção, Lista de Materiais e relatórios de controle de estoque que serve de componentes para um funcionamento efetivo. Contudo, a resposta da aplicação do MRP seria o fornecimento da programação da produção

em curto prazo desses componentes, o controle dos estoques e o planejamento de capacidade detalhado (MOREIRA, 2011). Moreira (2011) descreve o cálculo do MRP conforme a equação 1: $Necessidades\ líquidas = Necessidades\ Brutas - Estoque\ Disponível - Recebimentos\ Pendentes$.

As necessidades líquidas são transformadas em ordens, seja de compras, fabricação ou montagem, que possibilitam dar continuidade ao processo de produção de maneira muito mais efetiva, facilitando as atividades do PCP e evitando os desperdícios observados atualmente.

5 CONCLUSÃO

A execução deste estudo de caso levou a uma oportunidade para analisar as funções e as aplicações das atividades do planejamento e controle da produção. Externalizou, com clareza, as dificuldades e desafios aplicados na prática das atividades do PCP na indústria de fabricação de insumos, que, apesar de possuírem uma aplicação do PCP em uma parte da empresa, ainda sim, apresentam falhas e descontinuidades não, só na aplicação, mas também na capacitação de pessoas para a execução das atividades do PCP com foco na melhoria no processo produtivo.

A aplicação incipiente dos SCOs compromete a efetividade das ações do PCP. Apesar da aplicação da metodologia do MRP ao longo do processo produtivo, as atividades manuais, especialmente o preenchimento de formulários, mostram-se inadequadas para a requerida celeridade na difusão das informações e conseqüente tomada de decisões pelos envolvidos, fator fundamental para o desempenho de qualquer unidade fabril.

Por fim, convém destacar os benefícios obtidos como resultado da correta aplicação do Kanban, que, embora esteja presente somente nas fases iniciais do processo produtivo, já se mostra uma excelente ferramenta para o acompanhamento e o controle da produção, bem como para o desencadeamento das ações de melhoria.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIERMANN, M. J. E. **Gestão do processo produtivo**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.
- BRAGA, F. A. S.; ANDRADE, J. H. Planejamento e controle da produção: relato do processo de implantação e uso de um sistema de apontamento da produção. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012.
- COLANGELO FILHO, L. **Implantação de sistemas ERP: um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FERNANDES, F. C. F.; GODINHO FILHO, M. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODINHO FILHO, M. **Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: configurações, relações com o planejamento e controle da produção e estudo exploratório na indústria de calçados**. 2004. 286 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- KYRILLOS, S. L. *et al.* Compreendendo as dimensões fundamentais do planejamento e controle da produção em redes de empresas. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 2010, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2010.
- LUSTOSA, L. J. *et al.* **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MESQUITA, M. A.; CASTRO, R. L. Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 33-42, jan. /abr. 2008.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MOURA, R. A. **Kanban: a simplicidade do controle da produção**. São Paulo: IMAM, 1989.
- RODRIGUES, C. M. C.; ESATIVALETE, V. F. B.; NEGRINI, F. Planejamento, programação e controle da produção (PCP) na usina escola de laticínios da UFSM: uma ferramenta de gestão para o processo produtivo. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15., 2008, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2008.
- SCHNEIDER, J. A. **Implementação de sistema sequenciado comparado ao tradicional MRP: um estudo de caso em indústria de máquinas agrícolas**. 2005. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5469/000515628.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 maio 2018.
- SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Washington: Academy for Educational Development, 1971. Working paper.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SMALLEY, A. **Criando o Sistema Nivelado Puxado**. EUA: Lean Enterprise Institute, 2004.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOLLMANN, T. E. *et al.* **Sistemas de planejamento e controle da produção para o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i2.p169-175.2020

ENSAIOS

OS DESAFIOS DO PLANEJAMENTO DE PESSOAL EM NÍVEL GOVERNAMENTAL E O PORQUÊ DE O DFT NÃO SER A SOLUÇÃO MÁGICA

THE CHALLENGES OF PERSONNEL PLANNING AT GOVERNMENT LEVEL AND WHY THE DFT IS NOT THE MAGIC SOLUTION

RESUMO

Este ensaio tem como objetivo apresentar questões relevantes a respeito do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Administração Pública Federal (APF). Para tanto, foi estruturado em três seções. A primeira expõe os conceitos sobre o tema e suas perspectivas de análise, destacando a relevância do Planejamento da Força de Trabalho (PFT) como estratégia ou diretriz governamental previamente à oferta e difusão dos modelos de DFT aos órgãos e às entidades da APF. Na segunda seção, apresenta-se uma síntese dos métodos de DFT sob ponto de vista estritamente organizacional, as recentes recomendações e diretrizes provenientes do Ministério da Economia (ME) e as indicações resultantes da convergência em literatura. Enfatiza-se que os modelos existentes possuem características prescritivas, oferecem variáveis relacionadas à mensuração de produtos ou entregas individuais e desconsideram características cognitivas do trabalho realizado em boa parte do setor público, tais como as atividades relativas à formulação e à implementação de políticas públicas. Por fim, propõe-se que os modelos prescritivos ou lineares sejam substituídos por modelos autóctones e previamente validados que considerem as características da organização – incluindo políticas, produtos ou serviços prestados à sociedade – e o nível de maturidade institucional para a adoção de novas técnicas e ferramentas de gestão. Afinal, são ferramentas e precisam conferir respostas mais rápidas aos anseios governamentais.

Palavras-chave: Dimensionamento da Força de Trabalho. Planejamento da Força de Trabalho. Administração Pública Federal.

ABSTRACT

This essay aims to present relevant questions about Workforce Staffing in the Federal Public Administration. For this purpose,

Aleksandra Pereira Santos
aleksandraps@gmail.com
Doutora em Psicologia Social.
Pesquisadora da Universidade
de Brasília. Brasília - DF - BR.

it was structured in three sections. The first section presents the concepts about the theme and its perspectives of analysis, highlighting the relevance of Workforce Planning as a government strategy or guideline prior to the provision and diffusion of the Workforce Staffing models to APF agencies and entities. In the second section, a summary of the Workforce Staffing methods from a strictly organizational point of view, recent recommendations and guidelines from the Ministry of Economy and indications resulting from convergence in literature are presented. It is emphasized that the current models have prescriptive characteristics, offer variables related to the measurement of products or individual deliveries, and disregard the cognitive characteristics of the work performed in a large part of the public sector, such as the activities related to the formulation and implementation of public policies. Finally, it is proposed that prescriptive or linear models be replaced by previously validated autochthonous models that consider the characteristics of the organization – including policies, products or services provided to society – and the level of institutional maturity for the adoption of new techniques and management tools. After all, they are tools and need to provide quicker responses to government concerns.

Keywords: Workforce staffing. Workforce Planning. Federal Public Administration.

1 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO: CONCEITOS E DILEMAS

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) pode ser entendido como o processo que determina a quantidade de pessoas necessárias para uma determinada demanda ou restrição (LI; CHEN; CAI, 2007). Sob esse aspecto, trata-se de um termo cuja operacionalização é de natureza quantitativa, e seu foco está na estimativa de força de trabalho requerida em determinada unidade ou órgão. O DFT ganhou destaque no setor público nos últimos

anos; em especial, por conferir racionalidade técnica para a identificação de necessidades de pessoal. Algo relevante no atual cenário fiscal e econômico. Nesse sentido, o presente ensaio tem como objetivo apresentar questões relevantes para o DFT na Administração Pública, tomando, como período de análise, dezembro de 2017, quando o Ministério da Economia (ME) estabeleceu critérios e procedimentos para a priorização do modelo referencial de gestão do DFT aos órgãos e às entidades do Poder Executivo.

No caso do setor público, em especial da APF, é possível falar em dois níveis de análise do DFT, uma vez que o processo ocorre em nível organizacional, que corresponde à necessidade de pessoal em ministérios, autarquias ou fundações, e em nível governamental, que se refere à estimativa de pessoal necessário para a APF, realizada pelo ME como órgão autorizador do provimento e ingresso de servidores públicos federais no âmbito do Poder Executivo.

Do ponto de vista organizacional, métodos e técnicas de DFT não são recentes. Entretanto, estavam concentrados em órgãos ou entidades das áreas de educação e saúde, conforme revisão de métodos de DFT realizado por Santos, Silva e Ferreira (2016). Tal percepção foi corroborada pelo 2º Levantamento de Governança em Gestão de Pessoas¹ realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2016, no qual foi identificado que somente 16% das organizações públicas pesquisadas utilizam, em estágio aprimorado, procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal.

Adicionalmente, inexistia orientação quanto aos métodos de DFT que poderiam ser empregados pelos órgãos. Todavia, em dezembro de 2017, por meio da Portaria nº 477, o ME estabeleceu critérios e procedimentos para a priorização do modelo referencial de gestão do DFT aos órgãos e às entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SI-

¹ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>

PEC.² Para a implementação das diretrizes dispostas no normativo, foi celebrado termo de cooperação com a Universidade de Brasília (UnB) no valor de 6,5 milhões de reais. A Universidade será responsável pelo desenvolvimento de um modelo referencial, bem como pela transferência de tecnologia aos órgãos e às entidades do Governo. O normativo também vetou a realização de despesa para contratação, prorrogação ou substituição contratual relativas a DFT que não seja decorrente da aplicação da metodologia referencial. A metodologia encontra-se em fase de desenvolvimento e testes junto aos órgãos-piloto previamente selecionados pelo ME.

O normativo, que parece suprir a carência metodológica previamente diagnosticada, ensejará desafios ao órgão autorizador de provimento de servidores públicos no âmbito da APF. À medida que os órgãos institucionalizam e expõem suas carências de pessoal baseados em uma metodologia do próprio ME, haverá a necessidade de critérios objetivos a respeito de novas autorizações para concursos públicos que não sejam baseados, exclusivamente, na demanda oriunda dos órgãos ou nas pressões políticas decorrentes do ativismo de determinados dirigentes públicos. Isso porque, em cenários restritivos, será impossível aprovar todas as demandas de provimento resultantes da aplicação da metodologia. A autorização de novos concursos públicos já dá sinais de forte desaceleração confirmada pelas recentes declarações da equipe econômica do Governo.

Dessa forma, em nível governamental, não é possível separar a oferta de metodologia de DFT da necessidade de Planejamento da Força de Trabalho (PFT) no Governo Federal. Este último entendido pela *International Personnel Management Association* (IPMA) como o alinhamento estratégico do capital humano de uma organização com o direcionamento de suas operações. O processo metodológico de análise da força de trabalho em face dos desafios e da atuação do Estado, nos próximos anos,

pode ser resumido à seguinte questão: quantos e quais servidores, para qual Estado?

Sob esse aspecto, eleva-se a discussão de DFT ou PFT para um nível estratégico no qual questões como desestatização, terceirização e uso de tecnologias precisam ser colocadas em pauta. Dessa forma, faria sentido, mesmo após a aplicação de uma metodologia de DFT referenciada pelo ME, autorizar o provimento de cargos para realização de atividades operacionais ou administrativas de baixa complexidade? Ou ainda, prover servidores com estabilidade em órgãos cuja ação do Estado se reduzirá ao longo dos anos e tenderá a ser assumida pela iniciativa privada?

Assim, considerando o contexto econômico do país, com a regra de teto de gastos e a quantidade de servidores públicos que se aposentará nos próximos anos – não apenas pelo alcance dos requisitos mínimos para aposentadoria, mas também pela reforma na previdência – o governo viverá um dilema (SCHETTINI; PIRES; SANTOS, 2018). Além de validar métodos e técnicas de DFT, precisará estabelecer um PFT para provimento de servidores públicos capaz de frear demandas. Tal planejamento precisa ser robusto e alinhado ao modelo de gestão fruto das transformações do perfil de atuação do Estado.

O DFT pressupõe o uso de técnicas quantitativas para estimar o número de servidores necessário, podendo ser utilizado em nível departamental, organizacional e – quiçá – governamental. O PFT, por sua vez, implica o uso de informações quantitativas, mas também qualitativas, relativas à força de trabalho, bem como prospecção de cenários futuros para o provimento e a locação de pessoal. Nesse aspecto, o ME editou a Portaria nº 193, de 3 de julho de 2018³, que disciplina a movimentação para a composição da força de trabalho, previsto no § 7º do art. 93, da Lei nº 8.112/1990. A norma permite mobilidade e aproveitamento

2 Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=14421&tipoUrl=link>

3 Disponível em: http://www.imprensa nacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/28503558/do1-2018-07-04-portaria-n-193-de-3-de-julho-de-2018-28503542

dos servidores da administração direta e indireta com o objetivo de promover o dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo Federal. Segundo o dispositivo legal, a movimentação ocorrerá no interesse da Administração, considerado o interesse, o perfil profissional e a capacidade de execução das atividades do servidor.

A despeito de apresentar relativa fragilidade jurídica, uma vez que, do ponto de vista hierárquico, a regulamentação de dispositivo previsto em Lei deva ocorrer por meio de lei ou decreto; ou do eventual conflito com normas superiores (leis ou decreto) de cargos ou carreiras específicas. A Portaria nº 193/2018 pode ser um excelente instrumento para o provimento de pessoal, sem ampliação de gastos, desde que seja utilizada a partir de um PFT racionalmente estruturado.

2 DOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE DFTE SUAS APLICAÇÕES NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Apesar de discutidos há mais de 40 anos na literatura de gestão de pessoas (VIANNA *et al.*, 2013), os métodos e as técnicas de DFT no setor público são limitados e escassos (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016). Adicionalmente, Santos, Silva e Ferreira (2016), em revisão nacional e internacional sobre métodos e técnicas de DFT, identificaram métodos quantitativos avançados, todavia limitados às áreas de educação e saúde.

Na iniciativa privada, o DFT está alinhado à maximização de lucros e ao quantitativo de trabalhadores. Mesmo em literatura recente, ainda é definido com base em métodos que remontam a administração científica preconizada no modelo Taylorista. Tais metodologias, conforme os achados de Santos, Silva e Ferreira (2016), buscam realizar a avaliação dos tempos e movimentos gastos para o desempenho de determinada tarefa no intuito de identificar uma sequência mais apropriada e eficiente, bem como o quantitativo ideal de empregados.

Os métodos iniciais, no setor privado

e público, evoluíram para os mais difundidos em termos organizacionais e, conseqüentemente, empregados no setor público. Entre esses, é possível destacar: o método de Gaidzinski (1998) aplicado de forma predominante na definição do quantitativo de enfermeiros necessários às instituições hospitalares e o método da Teoria das filas, modelo matemático simplificado que possui, entre as variáveis, o ritmo médio de chegada do usuário, a quantidade de profissionais, o ritmo médio de atendimento no sistema e o tempo médio de permanência na fila. Esses métodos preconizaram ulteriores, cuja característica central está na seleção de variáveis organizacionais por meio de um modelo matemático ou estatístico de regressão linear (MARINHO; VASCONCELOS, 2007; ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

Outra vertente metodológica, percebida em DFT, é a adoção da ferramenta gerencial de mapeamento de processos cujo objetivo é identificar os fluxos de atividades ou tarefas, as capacidades existentes, as competências e os recursos necessários aos principais processos organizacionais. Dessa forma, um subproduto dessa técnica é a identificação do quantitativo de empregados necessários em cada processo mapeado. Como limitação, convém considerar que o tempo dispensado no mapeamento de processos e seus custos, vis-à-vis as transformações ocorridas nos processos de trabalho, tornam-no, muitas vezes, obsoleto tão logo concluído.

Franco, Iwama e Serrano (2018) apresentam os três principais passos para a adoção de um método adequado de DFT:

- a) a definição de uma teoria e análises organizacionais;
- b) a escolha de variáveis relevantes e;
- c) o uso da literatura científica. Pode-se afirmar que a centralidade na adoção ou definição de uma metodologia para DFT é a seleção das variáveis constituintes.

A despeito desse ponto, há que se considerar: a parcimônia, a qualidade e a confiabilidade das informações obtidas, os procedimentos utilizados em coleta de dados e a importância

atribuída pela organização às variáveis selecionadas (FRANCO; IWAMA; SERRANO, 2018; SANTOS; SILVA; FERREIRA, 2016).

A metodologia referencial para a APF proposta por Serrano e Franco (2018) em aplicação/customização em organizações-piloto apresenta, como variáveis, entregas, esforços, quantidade de servidores lotados em determinada unidade/organização, carga horária de trabalho, quantidade de faltas, quantidade de horas de atividades educativas, quantidade de horas adicionais de trabalho e percentual de tempo produtivo. No que se refere às variáveis, Serrano *et al.* (2019) argumentam que, muitas vezes, as organizações não sabem quais variáveis são mais relevantes para mensuração, pois inexistem medidas sobre a produção e as informações sistematizadas. De toda forma, o modelo referencial parte da premissa de que o DFT deve considerar tanto a produção quanto a capacidade produtiva das unidades organizacionais e, nesse ponto, parece aproximar-se de metodologias típicas do setor privado nas quais a mensuração de resultados, de produção e entregas pode ser realizada de forma objetiva.

Considerando o quantitativo, a complexidade de atuação e os diferentes níveis de maturidade institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Poder Executivo Federal, não é equívoco afirmar que haverá uma quantidade significativa de “esforço público” não mensurável por meio das variáveis propostas no modelo. De toda forma, o DFT pode subsidiar a tomada de decisão relativa à movimentação interna de força de trabalho ou solicitação de concursos públicos. Adicionalmente, Serrano *et al.* (2019) elencam que o DFT pode:

- a) subsidiar a necessidade de formulação e entrega de programas e ações de capacitação e desenvolvimento, servindo seus resultados de contraste para as solicitações de eventos instrucionais por parte dos servidores e gestores;
- b) complementar o processo de gestão do desempenho quando assentado principalmente na perspectiva com-

portamental, podendo os resultados ser usados como contraste para mitigar vieses de resposta em avaliações ou compor escores ampliados e;

- c) prover insumos para a elaboração de programas de saúde e segurança dos servidores, visto que uma das variáveis do modelo reúne dados sobre absenteísmo e similares.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ENFRENTANDO OS DILEMAS

Pode-se afirmar que o cenário fiscal continuará impondo esforço e atenção para agenda de gestão de pessoas tão olvidada nas últimas décadas. No que diz respeito ao DFT, em relatório da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010) sobre a gestão de recursos humanos no governo brasileiro, foi identificado que o Brasil possuía informações disponíveis para alinhar custos e quantitativo de pessoal; no entanto, a discussão sobre força de trabalho estava posicionada em uma agenda bem menos estratégica. As iniciativas e as regulamentações recentes do ME apontam que houve um avanço da agenda.

A disponibilização de metodologia padrão de DFT para a APF adotará órgãos e entidades de racionalidade técnica para a identificação de suas necessidades de pessoal. Todavia, considerando a amplitude e a complexidade de atuação dos órgãos e das entidades do Poder Executivo, o nível de maturidade/capacidade institucional e as funções de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, é possível perceber que o método de referência possuirá aderência em organizações cuja oferta de produtos ou serviços à sociedade pode ser mensurada e terá dificuldades de implementação em organizações cujos servidores desenvolvem atividades e possuem natureza cognitiva, relacionadas ao apoio à formulação de políticas públicas. Além disso, novos modelos para DFT podem ser desenvolvidos e validados estatisticamente, uma vez que esses modelos não são generalizáveis, e o construto é um

campo da ciência de domínio aberto, em constante evolução. Em suma, o modelo referencial – oriundo de empresas privadas ou públicas caracterizadas pela prestação direta de serviços – requer cuidados para evitar reducionismos e distorções, característicos da adoção ou cópia de modelos gerencialistas.

Dessa forma – e considerado a diversidade de métodos existentes em literatura e validados organizacionalmente – o mais adequado seria deixar de impor metodologia específica e conferir autonomia/capacidade para que as organizações apliquem ou desenvolvam métodos, desde que observados padrões mínimos de modelos estatísticos para DFT. Para tanto, há que se proceder em alterações pontuais, na portaria vigente, capazes de flexibilizar a metodologia referencial e permitir a inovação no uso dos métodos de DFT.

Defende-se que a lógica própria da APF implica o desenvolvimento de técnicas autôtonas e incrementais. As condições ideais para o DFT dispostas em literatura ou em metodologias mais complexas são ideais e, na maior parte das vezes, distantes da dinâmica própria dos órgãos públicos.

Adicionalmente, os esforços do órgão central em gestão de pessoas poderiam consertar-se de imediato em uma *análise situacional da força de trabalho na APF*, o que implica realizar um PFT com vistas a obter diretrizes para provimento ou movimentação interna de servidores públicos em curto e médio prazo. Aqui seria ingênuo defender critérios exclusivamente técnicos, decorrentes da aplicação de um método quantitativo. É necessário admitir que não há separação absoluta entre política e administração, sendo possível conciliar a provisão adequada da força de trabalho – em termos de quantitativo e perfil ideal – com o modelo de atuação do Estado, legitimado pelo governo.

REFERÊNCIAS

FRANCO, V. R.; IWAMA, G. Y.; SERRANO, A. L. M. O que é Dimensionamento da Força de Trabalho? *In*: SERRANO, A. L. M. *et al.* (org.).

Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018.

GAIDZINSKI, R. R. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares.** 1998. 118 f. Tese (Livre-Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

ISIDRO-FILHO, A., SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília. **Anais [...]**. Consad, 2016.

LI, Y.; CHEN, J.; CAI, X. An integrated staff-sizing approach considering feasibility of scheduling decision. **Annals of Operations Research**, v. 155, n. 1, p. 361-390, 2007.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo-Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version).** OECD Publishing, 2010.

SANTOS, A. P.; SILVA, A. C. A. M.; FERREIRA, M. A. C. Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais [...]**. Costa do Sauípe: Enanpad, 2016.

SCHETTINI, B. P.; PIRES, G.; SANTOS, C. H. **Previdência e reposição no serviço público civil federal do poder executivo: Micros-**

simulações. Texto para Discussão, nº. 2365. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada(IPEA), 2018.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R. Metodologia e Método para Dimensionamento. *In*: SERRANO, A. L. M. *et al.* (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SERRANO, A. L. M. *et al.* O Dimensionamento da Força de Trabalho como Ferramenta de Gestão. *In*: SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2019.

VIANNA, C. M. M. *et al.* Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, p. 925-950, 2013.

ENSAIOS

**RELACIONAMENTO ENTRE BUROCRACIA
E PÓS-BUROCRACIA EM UM CONTEXTO DE
DOMINAÇÃO, CONTROLE E PODER: UM ENSAIO
TEÓRICO****RELATIONSHIP BETWEEN BUREAUCRACY
AND POST-BUREAUCRACY IN A CONTEXT OF
DOMINATION, CONTROL AND POWER: A THE-
ORETICAL ESSAY**

RESUMO

O presente ensaio teórico tem como objetivo relacionar a burocracia à pós-burocracia, utilizando-se dos conceitos de dominação, controle e poder. O referencial teórico aborda conceitos citados, focando na burocracia em Kalberg (2010) e Weber (2012) e sua pretendente a sucessora a teoria pós-burocrática, tomando o serviço público como contexto. Por fim, realizou-se uma discussão do referencial, encontrando na pós-burocracia a existência de controle coercitivo, exercido pelos pares que apresenta ainda maior rigidez que nos ambientes burocráticos. O argumento central mediante discussão é de que não ocorreu ruptura entre burocracia e pós-burocracia no serviço público, estando ele com características híbridas inerentes à burocracia e às diversas iniciativas pós-burocráticas. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se a exploração empírica desse contexto por tratar-se de ambiente com característica adequada para tal, bem como relacionar com estudos que abranjam as teorias de carreira trazendo um olhar por meio dos praticantes.

Jair Jeremias Junior

jair.jeremias.j@gmail.com

*Doutorando em Administração
pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul. Porto Alegre
– RS – BR.*

Anelise Pessi

anepessi85@gmail.com

*Especialização em MBA
Profissional: Gestão Pública e
Responsabilidade. Graduada
em Administração.
Universidade Federal da
Integração Latino-Americana -
Foz do Iguaçu – PR – BR.*

Arthur Gehrke Martins de Andrade

arthur_gma@hotmail.com

*Mestrando em Administração
pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul. Porto Alegre
– RS – BR.*

Palavras-chave: Burocracia. Pós-burocracia. Dominação. Serviço Público.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to relate bureaucracy to post-bureaucracy, using the concepts of domination, control and power. The theoretical framework addresses concepts cited, focusing on bureaucracy in Kalberg (2010) and Weber (2012) and their suitor to successor the post-bureaucratic theory, taking public service as context. Finally, there was a discussion of the referential, finding in post-bureaucracy the existence of coercive control, exercised

by peers that presents even greater rigidity than in bureaucratic environments. The central argument in the discussion is that there was no rupture between bureaucracy and post-bureaucracy in the public service, as it has hybrid characteristics inherent to bureaucracy and the various post-bureaucratic initiatives. As a suggestion for future studies, it is suggested that the empirical exploration of this context be carried out, since it is an environment with adequate characteristics for this, as well as relating to studies that cover career theories by bringing a look through the practitioners.

Keywords: Bureaucracy. Post-bureaucracy. Domination. Public Service.

1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos desenvolveram uma abordagem mediante dominação, controle e poder, considerando suas mais diversas faces e possibilidades (HERMAN *et al.*, 1981; VIEIRA, 1997; COURPASSON, 2000; KALBERG, 2010). Destacam-se os estudos da sociologia de Weber ao dispor sobre estruturas de organizações, entendendo a burocrática como possível modelo ideal que aborda suas características e relações de poder, podendo destacar seu ideal de legitimidade para ser efetivado o contexto de dominação, que se daria por meio de três princípios: racional, tradicional e carismático (KALBERG, 2010; WEBER, 2012, p. 141).

O homem é considerado um ser social com possibilidade de escolha, que se dá, por meio de uma multiplicidade de fatores, desde individuais a condicionantes sociais. Tal entendimento vai ao encontro da teoria comportamental, caracterizada por abordagens que privilegiam as estruturas sociais, e também difere de todas as visões positivistas que atribuem a normas papéis e regras uma força determinante sobre as pessoas (KALBERG, 2010). Decorrendo disso a definição dos quatro tipos de ações sociais, classificadas em quatro grupos: racional referente a fins; racional referente a valores; afetiva e tradicional (KALBERG,

2010; WEBER, 2012, p. 15). Conforme Weber (2012, p. 138), a dominação determinada por um grupo de pessoas é um dos elementos mais importantes da ação social, porém, ressalta o autor, nem toda ação social implica dominação.

Discorre-se sobre a burocracia como um tipo de organização com característica de sistematização da organização do trabalho, com base em regulamentos e regras. Decisões menos ambíguas, jurisdição, especialização de funções, competências e responsabilidades definidas, de um lado, por regulamentos administrativos e, de outro, por treinamento técnico que ressaltam a neutralidade e impessoalidade características deste modelo. A dominação, inclusive a possibilidade de o superior fazer uso de meios coercitivos, é distribuída de maneira estável e articulada por regulamentos (KALBERG, 2010; WEBER, 2012, p. 46).

Enquanto a pós-burocracia, composta, segundo Vasconcelos (2004), por organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso por meio da institucionalização do diálogo. As características seriam autonomia, aprendizagem, flexibilidade, confiança e diálogo, bem como alteração no que tange à obtenção de legitimidade e próprio controle que acaba como de responsabilidade dos pares (BARKER, 1993).

Neste passo, o contexto do serviço público aparece como cenário rico para exploração do proposto no artigo seja pelas estruturas burocráticas, seja pelas tendências mais atuais para a pós-burocracia. Esse ensaio teórico tem como principal objetivo apresentar uma contribuição teórica que possibilite uma aproximação relacional entre as estruturas burocráticas e as estruturas pós-burocráticas por meio das conceituações e da explicação do contexto de dominação, do controle e poder inerentes a esses tipos de organizações, tendo como referencial a literatura da teoria das organizações, explorando o contexto do serviço público.

Para tal, partimos da apresentação das faces de dominação, controle e poder nas organizações, focando a teoria burocrática criada por Weber e sua pretendente à sucessora, a

teoria pós-burocrática, enfatizando seus principais conceitos e características. Por fim, será realizada uma análise relacional entre os temas, com o intuito de obter uma contribuição teórica que possibilite melhor entendimento dos estudos referentes a essa relação.

2 DOMINAÇÃO, CONTROLE E PODER

Inúmeros estudos sobre dominação foram realizados ao longo do tempo, considerando sua forte relevância, comprovada por terem sido fonte de inúmeros debates. Nesse campo, foram estabelecidas diversas classificações de dominação, como a de Courpasson (2010), que vê como meio político de construção de ordem social que produz eficiência para aqueles no poder e seus subordinados ou em uma linha mais Weberiana, em que Sousa e Paiva Junior (2010) trazem como sentido de autoridade racional-legal que se divide com base na legitimidade de suas ordens, baseadas, principalmente, em tradições ou carisma.

Kalberg (2010) constrói uma interpretação dos escritos de Weber, em que dominação não é vista como um fato social, uma expressão de leis “naturais” ou a inevitável culminação de forças evolutivas históricas, mas tão somente a probabilidade de que um grupo determinável de indivíduos oriente sua ação social ao emitir ordens, somada à probabilidade de que outro grupo, também determinável, oriente sua ação social para a obediência, e que as ordens sejam, de fato, cumpridas em um nível tido como sociologicamente relevante. Portanto, propôs um conceito de dominação que diz respeito às chances de encontrar obediência a uma ordem, de determinado grupo de pessoas (KALBERG, 2010; WEBER, 2012, p. 139).

Weber (2012, p. 139) associa dominação à legitimidade, buscando explicar o porquê de a obediência configurar-se como uma característica voluntária. Kalberg (2010) ressalta que a natureza de crença típica, ou pretensão à legitimidade, é o critério usado por Weber (2012, p. 139) para classificar os principais tipos de

dominação legítima em modelos típico-ideais. Weber (2012, p. 141) aborda as crenças típicas que fundamentam a validade desses três tipos puros de dominação legítima:

- a) um princípio racional, isto é, a crença na legalidade de regras sancionadas e no direito dos que são alçados à dominação sob tais regras a emitir ordens (dominação legal);
- b) um princípio tradicional, isto é, na crença estabelecida na santidade de tradições imemoriais e na legitimidade dos que exercem a dominação sob tais tradições (dominação tradicional);
- c) um princípio carismático, isto é, a devoção afetiva à santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma pessoa, e às revelações ou ordenações por ela emitidas (dominação carismática).

Weber (2012, p. 147) ressalta que, quando a ação social de uma formação de dominação está baseada em uma relação associativa racional, encontra seu tipo específico na burocracia, por meio de uma autoridade burocrática e de uma empresa burocrática. Essa dominação é mantida por meio do que o autor denomina de “vantagem do pequeno número”, isto é na possibilidade existente da minoria dominante de comunicar-se internamente com rapidez, dando origem, a cada momento, a uma ação social racionalmente organizada que busca a conservação da posição de poder. Assim sendo, a “vantagem do pequeno número” é eficaz quando os dominadores guardam segredo de suas intenções, decisões e conhecimentos, tendo em vista que “toda dominação que pretenda continuidade é, em algum ponto decisivo, dominação secreta.” (WEBER, 2012, p. 147).

Com relação ao poder, Courpasson (2000) o entende como instrumento de estruturas de dominação, cujo objetivo é construir, justificar e estabilizar a obediência do pessoal, sendo a ordem organizacional baseada na confiança-obediência. Já Medeiros (2006) vê a organização como uma arena e interesses e valores conflitantes, constituída pela luta de poder,

enquanto Machado-da-Silva e Coser (2006) entendem que as relações de poder seriam reforçadas, mantidas ou reproduzidas por meio do esforço dos atores em determinar valores, crenças, regras e conceitos a serem compartilhados e legitimados no campo organizacional e que reforcem um *modus operandi* que dê continuidade ao poder conquistado. Em abordagens que relacionam controle a poder, Herman (1981) trata da capacidade de iniciar, restringir, circunscrever ou concluir a ação diretamente, ou por influência exercida naqueles com autoridade para tomada de decisão imediata e, para Vieira (1997), fala em potencial de uma unidade social determinar o comportamento de outra.

Outro ponto associado ao tema seria o da construção da identidade na organização como um fenômeno que trata do fazer sentido da organização Weber e Glynn (2006), pelo entendimento que homens são seres sociais, e a realidade é socialmente construída, tendo o empregado uma percepção de como ele se vê dentro a organização, podendo gerar maior ou menor identidade que, por sua vez, pode influenciar em fatores como o comprometimento e até legitimidade da autoridade, envolvendo nessas relações, segundo Alvesson e Willmott (2002) a regulação da identidade, identidade do trabalhador e autoidentidade.

Para Kalberg (2010), Weber parte de um pressuposto de que as pessoas realizam uma compreensão interpretativista de suas realidades sociais, atribuindo sentido subjetivo a determinados aspectos, afirmando a possibilidade de escolha. Tal entendimento decorre da definição de Sociologia em Weber (2012, p. 3) como ciência que pretende compreender, interpretativamente, a ação social e explicá-la, causalmente, em seu curso e em seus efeitos. Em uma análise da percepção da ação social, definida em Weber (2012, p. 3) como uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente, refere-se ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso, frisa-se que as pessoas são vistas como seres sociais e não apenas sociais, admitindo a possibilidade de influência do agente individual nas decisões para

ação, vinculado a um sentido subjetivo de seu comportamento na mesma linha de pensamento que acredita o ambiente de organização também ser socialmente construído (SMIRCICH; STUBBART, 1985).

Por meio da definição de Weber (2012, p. 3) de ações sociais, estas são classificadas em quatro grupos, correspondendo cada uma delas a um tipo ideal de orientação motivacional dos agentes:

- a) ação racional referente a fins (*zweckrational*): aquela em que são levados em conta e racionalmente ponderados os “fins”, os meios e as consequências;
- b) ação racional referente a valores: determinada por uma crença consciente no valor em si de uma conduta ética, estética, religiosa ou de outra natureza, independentemente das perspectivas de sucesso;
- c) ação afetiva: determinada por afetos e estados sentimentais atuais do “agente”; implica apego emocional;
- d) ação tradicional: determinada por hábitos arraigados e costumes seculares, quase sempre uma resposta meramente rotineira a estímulos comuns, situa-se na fronteira da ação dotada de sentido subjetivo.

Kalberg (2010) aduz que a ideia de contribuição por meio de um avanço na compreensão da ação social do ponto de vista das intenções do próprio agente destaca o pluralismo de motivos que distingue tal abordagem de todas as escolas comportamentais, abordagens que privilegiam as estruturas sociais, e de todas as visões positivistas que atribuem a normas, papéis e regras uma força determinante sobre as pessoas, sendo, nessa teoria, possível explicar as causas de casos individuais por meio de configurações igualmente individuais.

2.1 BUROCRACIA E PÓS-BUROCRACIA

Burocracias organizam o trabalho sistematicamente, tendo em vista regras e regulamentos gerais. As decisões burocráticas são

menos ambíguas, jurisdição, especialização de funções, competências e responsabilidades definidas, de um lado, por regulamentos administrativos e, de outro, por treinamento técnico. A dominação, inclusive a possibilidade de o superior usar meios coercitivos, é distribuída de maneira estável e articulada por regulamentos (KALBERG, 2010). Segundo Crozier, independentemente dos problemas e das disfunções do sistema, a burocracia é um sistema que tem sua funcionalidade e sua lógica próprias. A burocracia é uma solução organizacional que tentaria evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder (VASCONCELOS; PINOCHET, 2004).

Das instituições racionais legais, a burocracia é entendida como tipo puro de dominação, tendo como características a impessoalidade, a normatização, a hierarquia, legitimidade, o controle dos empregados realizado por supervisores, a sistematização dos procedimentos e as atividades e especialização, tendo inúmeras vantagens e desvantagens decorrentes de sua utilização, mas tornando a organização menos propícia a responder às mudanças que possam ocorrer no ambiente competitivo, denominada por Max Weber de “*Iron Cage*”, explorada no estudo de (BARKER, 1993).

Segundo Kalberg (2010) e Weber (2012, p. 145-146), o modelo weberiano da dominação “racional-legal” manifesta-se na organização burocrática, e sua legitimidade repousa na crença em regras devidamente estatuídas e em normas procedimentais “objetivas”, não em pessoas ou em tradições estabelecidas no passado. Weber (2012, p. 144), por meio de sua teoria dos tipos ideais, estabelece características do denominado “funcionário burocrático” que identifica orientações padronizadas para a organização disciplina do trabalho, a pontualidade, confiabilidade, especialização de funções e a cadeia hierárquica de comando; e o tipo ideal do “líder carismático” delinea orientações com relação a pessoas consideradas extraordinárias e a disposição de outros a segui-los, mesmo que seja necessário infringir a convenção e o costume (KALBERG, 2010).

Em decorrências das novas necessidades e alterações contextuais nas relações sociais, nasce a chamada pós-burocracia, em que são criadas equipes autogerenciáveis que assumem as responsabilidades de seus supervisores, assim como definem o que devem fazer, quando devem fazer; todos são treinados para realizar diversas atividades, tornando a organização mais propícia a dar respostas mais rápidas às mudanças de contexto, sendo as definições referentes a normas, valores e objetivos consensuais, passando o controle a ser exercido pelos pares e não pelos supervisores que não mais existem, tornando o controle cada vez maior à medida que os valores da organização se tornem mais enraizados nos empregados (BARKER, 1993).

Segundo Vasconcelos (2004), a pós-burocracia é composta por organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso por meio da institucionalização do diálogo, sendo mais especificamente categorizadas pelas seguintes características:

- a) constituir grupos de trabalho flexíveis e constituir forças-tarefa temporárias com objetivos claros;
- b) criar espaços para diálogo e conversação;
- c) enfatizar confiança mútua;
- d) usar o conceito de missão como ferramenta estratégica;
- e) disseminar informação, criar redes de difusão e recuperação de conhecimento;
- f) criar mecanismos de *feedback* e avaliação de performance por meio de revisão pelos pares;
- g) criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização.

Segundo Barker (1993), proponentes de equipes autogerenciáveis as têm descrito como uma mudança radical no modelo gerencial tradicional de estrutura de autoridade de uma organização. Pós-burocráticos afirmam que estruturas de gerenciamento tradicionais requerem inflexibilidades hierárquicas e restrições burocráticas que reprimem criatividade e inovação.

Organizações rígidas são pesadas com gerentes e mudanças sem respostas, mercados dinâmicos, ultimamente reduzindo sua viabilidade competitiva, eliminando supervisores desnecessários e outras equipes burocráticas. A perspectiva de autogerenciamento propõe uma mudança radical de supervisão hierárquica para entrega, ao gerenciamento colaborativo do trabalhador.

Para Vasconcelos (2004), uma organização com reais características pós-burocráticas somente seria viável, a fim de cumprir todos os requisitos inerentes a ela: de autonomia, aprendizagem, flexibilidade, confiança e diálogo, caso fosse redefinido o critério de legitimidade que a suporta. Isso implicaria compreender como se dão os processos de institucionalização do carisma, as dinâmicas de liderança, a motivação, o comprometimento e o trabalho em grupo de uma forma mais profunda, uma vez que esses elementos, subsidiários para o modelo burocrático, são centrais para o funcionamento de organizações no modelo pós-burocrático.

Um campo de estudo que aborda tanto burocracia, como pós-burocracia é o serviço público, em que Keinert (1999) divide a história da Administração Pública - AP em quatro períodos paradigmáticos, encontrados a partir da evolução do conceito de público, citando o Paradigma Público enquanto Estatal (1930-79), em que predomina uma relação entre estado e sociedade estadocêntrica e um estilo de gestão pública burocrático. A década de 1980 é tida como um período de crise. No pós 1990, surge o Paradigma Emergente do Público enquanto Interesse Público em uma relação estado e sociedade tida como sociocêntrica, com estilo de gestão pública pós-burocrático (KEINERT, 1999). Focando no último período paradigmático, Keinert (1999) cita as rápidas mudanças observadas na sociedade que colocam a exigência de se repensar o papel do Estado, considerando-se os avanços da tecnologia da informação, que colocam questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, qualidade nos serviços e produtos na ordem do dia. Segundo a autora, isso demanda, sem dúvida, um novo Estado, novos valores, novos

serviços e novos servidores públicos.

A ideia de AP burocrática começa a tomar forma no país após 1929, tendo substituído um modelo predominante até então com raízes paternalistas (KEINERT, 1999). Neste passo, Cavalcante e Carvalho (2017) citam que as ações da AP são subordinadas aos governos, sejam eles eleitos ou não, argumentando que, quanto mais autônoma, com relação a seu sistema de mérito, estabilidade e remuneração adequada, menores seriam as chances de arbitrariedade e interferência de critérios fisiológicos e particularistas, de modo a refletir na capacidade da AP de formular e implementar políticas públicas. Nesse sentido, foram estabelecidas medidas na ideia de se superar o clientelismo e paternalismo no serviço público.

Na década de 1990, a AP passa por diversas mudanças oriundas da abertura da economia, alteração da Constituição de 1988, criação do regime jurídico único para servidores públicos, instituição do concurso público como único meio de ingresso em cargo público efetivo, inviabilizando a ascensão vertical entre cargos, além da reforma administrativa de 1995. Bresser-Pereira (1996) tinha, na reforma administrativa, o objetivo de reconstrução do Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação (com descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental), do controle fiscal e da implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a performance do Estado, uma virada da AP burocrática para a AP gerencial.

No âmbito da reforma administrativa, preceitos são denominados de Nova Administração Pública – NAP, que, para Andion (2012), é um movimento que teve grande influência; por um lado, por ser um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento, por meio dos princípios mercadológicos, norteadas pela incorporação de tecnologias da gestão do setor privado para o setor público. Ainda, surge, entre os estudos no âmbito da AP, o Novo Serviço Público - NSP, como contraponto às correntes estadocêntrica e da NAP, tendo como

base uma gestão com base em teorias democráticas e da cidadania, os modelos de comunidade e sociedade civil, humanismo organizacional e teoria de discurso, em uma abordagem caracterizada pela coprodução do bem público em que o usuário não é visto como cliente ou simples beneficiário, tornando o cidadão protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (ANDION, 2012).

Depreende-se que, no contexto da AP, a noção de Administração Burocrática aparece como substitutiva de um modelo paternalista que não apresentava resultados efetivos para população, bem como a ideia traçada por Bresser-Pereira (1996) para a reforma administrativa de 1995, perpassa uma intenção movimento semelhante de ruptura da administração burocrática para uma gerencial, que, além de tecnologias e métodos da iniciativa privada, estaria aberta para a coprodução do bem público, em que a população atuaria ativamente do fazer público em uma vertente associada à ideia da teoria da pós-burocracia. Contudo, Souza (2017), em sua análise, verifica que a burocracia federal brasileira ainda possui as principais características de uma burocracia weberiana.

3 RELAÇÃO ENTRE BUROCRACIA, PÓS-BUROCRACIA E O CONTEXTO DE DOMINAÇÃO, CONTROLE E PODER

Segundo Vasconcelos e Pinochet (2004), a organização é vista como um sistema de jogos estruturados. As regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais, mas induzem certos tipos de jogos de poder e comportamentos. Os atores sociais podem colaborar ou não colaborar, buscando negociar melhores condições de inserção no sistema e obter um maior controle de recursos, atendendo a seus objetivos e interesses pessoais. No entanto, ao lutar pela realização de seus interesses pessoais, os atores sociais devem jogar a partir das opções fornecidas pelo sistema e, dessa forma, estarão, mesmo dentro de um nível mí-

nimo, cumprindo em parte os objetivos organizacionais. Nessa linha, está a ideia Weberiana com relação ao homem como um ser social, a possibilidade de escolha, seja para agir decorrente de interesses próprios, seja por influência do meio. Esse conceito de escolha e visão do homem como ser social de certa forma reforça o posicionamento de Weber quanto à necessidade de legitimidade para a criação de um contexto de dominação (KALBERG, 2010; WEBER, 2012, p. 139). Somada essas ideias aos autores citados neste ensaio, perpassa a linha de que a estrutura influencia as ações das pessoas; contudo, as ações das pessoas também podem ter o poder de influenciar a ação dos outros e, portanto, na estrutura, em uma inter-relação constante que pode levar tanto à manutenção, como à alteração do *status quo*.

Weber (2012, p. 144) discorre sobre a possibilidade existente da minoria dominante de comunicar-se internamente com rapidez, dando origem, a cada momento, a uma ação social racionalmente organizada que busca a conservação da posição de poder. Disso, percebe-se a ideia de perpetuação, continuidade da relação dominante, dominado e conservação do *status quo*. Enquanto a pós-burocracia, para Vasconcelos (2004), é composta por organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso por meio da institucionalização do diálogo, autogerenciáveis, com decisões colegiadas e controle entre os pares, que, ao propiciar uma maior participação e processos de cocriação, tenderiam a minimizar a existência dessas minorias dominantes.

Para Barker (1993), organizações pós-burocráticas demonstram um controle exercido pelos pares, denominado de “controle coercitivo”, em que cresce um consenso substancial de valores, coordenação de alto nível e um grau de autogerenciamento pelos membros ou trabalhadores em uma organização. Complementando e reforçando o afirmado por Barker (1993), nos estudos de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) acerca das instituições pós-burocráticas, constatou-se que, em termos de formação da identidade, é marcante a presença de fortes va-

lores compartilhados pelos membros organizacionais, restando pequena margem para maior variabilidade interna. Convertida para equipes de autogerenciamento, a estrutura coercitiva resultou em uma forma de controle mais poderosa, menos aparente e mais difícil de resistir que a forma anterior de burocracia. Para Dimaggio e Powell (2005), a imagem da gaiola de ferro começou a assombrar os estudiosos e a sociedade à medida que o ritmo da burocratização se acelerava, processo esse que tornava as organizações mais similares, contudo sem as tornar mais eficientes. A ironia citada pelo autor é que a mudança para características pós-burocráticas, ao contrário de destruir a gaiola de ferro do controle racional baseado em regras, como chamado por Max Weber, na verdade, tornou-a mais apertada.

Se tomarmos como exemplo o tópico inovação, tão presente no cotidiano, verifica-se que estruturas burocráticas tendem a restringi-la, enquanto características pós-burocráticas possam estimulá-las. A própria noção de legitimidade para exercício da dominação, controle e poder sofre alterações significativas conforme a característica adotada. Com relação ao aspecto da identidade, apesar de não ser objeto do presente estudo, faz-se interessante verificar por meio das trajetórias dos servidores públicos, pessoas que vivem esse contexto diariamente, como se dá a noção de identidade, considerando o contexto sócio-histórico de mudanças por que passou e passa a AP, trazendo contribuições à literatura por apresentar um olhar a partir da perspectiva do indivíduo para o problema, alterando o foco na estrutura ou organizações.

Em complemento à possível evolução sugerida de organizações da teoria burocrática para a pós-burocrática, Vasconcelos (2004) tem o mesmo posicionamento que Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), entendendo que o modelo pós-burocrático não realizou ruptura do modelo burocrático tradicional por não ter se desvinculado da autoridade racional-legal. Para o contexto público Souza (2017), também entende como caracterizada pela burocracia Weberiana, evidenciando com isso posicionamen-

to semelhante. Tal cenário evidencia fronteiras cada vez mais borradas, tendo em vista a clara intencionalidade presente em Bresser-Pereira (1996) de transição de um modelo burocrático para o gerencial, trazendo características da administração privada para o contexto público e princípios alinhados à pós-burocracia.

Ocorre que, atualmente, a AP brasileira demonstra-se como contexto híbrido, com características do modelo burocrático como afirmado em Souza (2017) que convivem com cada vez mais iniciativas associadas ao conceito da pós-burocracia, a exemplo dos portais da transparência, elaboração de orçamentos participativos, parcerias com organizações civis ou mesmo estruturas de decisões colegiadas tão comuns nas universidades do país. Nesse passo, Cavalcante (2019) cita que o atual papel da AP é focar em direção de habilidades interdisciplinares, capacidades colaborativas, transparência na prestação de contas com a sociedade, bem como liderança com componentes interativos. Tal cenário propicia um ambiente cada vez mais complexo e variado com relação às relações de poder, dominação e controle, mas muito rico para a exploração empírica que contribua à literatura.

4 CONCLUSÃO

No estudo em questão, discorreremos sobre burocracia e pós-burocracia por meio de conceitos de dominação, controle e poder. Ao abordar as estruturas burocráticas e pós-burocráticas, percebe-se que a conceituação de Weber ainda tem grande validade para os estudos, reforçada ao ser referenciado por grande maioria dos estudos da área. Verificou-se, como consequências da adoção de estrutura pós-burocrática, um nível de controle muito superior, ao eliminar a figura do supervisor presente na estrutura burocrática, para o controle exercido pelos pares. Outro ponto a ser considerado é de que, justamente por as decisões serem tomadas de maneira consensual, apesar de terem conotação mais forte, pode ocasionar um maior índice de rejeição por parte de colaboradores que não

tenham identificação com a organização, bem como propiciam uma alteração no entendimento de legitimidade que tende a ter bases mais coletivas para a tomada de decisão, restringindo a atuação de certos tipos de dominação associadas, principalmente, a elementos mais tradicionais, por exemplo.

A ideia de que não houve ruptura do modelo burocrático para o pós-burocrático na AP é corroborada por Vasconcelos (2004) ao citar que, efetivamente, não ocorrerá tal transposição, mas sim uma adaptação do modelo para uma nova realidade. Contudo, não entendemos como uma adaptação do modelo burocrático, mas sim como um novo modelo, mais complexo e ainda em construção, composto por características de organizações burocráticas, tecnologias e métodos da administração privada e crescentes iniciativas pós-burocráticas que fazem parte da constituição da realidade da AP no Brasil.

Ainda, pode-se explorar a ideia de formação de identidade nas estruturas burocráticas e pós-burocráticas que ocorrerão de maneiras distintas, buscando para tal associação aos estudos de teoria de carreira, de ordem tradicional/organizacional, mais associados ao ambiente burocrático e carreiras contemporâneas, de modo a ampliar a ótica dos estudos para além das fronteiras de uma única organização.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organization control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape**. BR, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.
- BARKER, J. R. Tightening the Iron Cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408, 1993.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. [S.l.: s.n.], 1996.
- CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. **Revista Do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019.
- CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. **Organization studies**, v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W.. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr. 2005.
- HERMAN, E. S. *et al.* **Controle corporativo, poder corporativo**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1981.
- KALBERG, S. **Max Weber: uma introdução**. [S.l.]: Zahar, 2010.
- KEINERT, T. M. M. **Do aparelho estatal ao interesse público: crise e mudança de paradigmas na produção técnico-científica em administração pública no Brasil (1937-1997): análise de conteúdo dos artigos publicados na Revista do Serviço Público (1937-...) e Revista de Administração Pública (1967-...)**. 1999.

Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 9-45, 2006.

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & sociedade**, v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

SOUSA, J. L.; PAIVA JUNIOR, F. G. Os novos tempos e a administração pública: as amarras da racionalidade instrumental e da regulação social. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife**, v. 1, n. 1, p. 99-118, 2010.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 199-220, 2004.

VASCONCELOS, I. F. G.; PINOCHET, L. H. C. Poder, tecnologia e controle burocrático: uma análise crozieriana em uma empresa de informática do governo do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 465-480, 2004.

VIEIRA, M. M. F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. **Revista de Administração Contemporânea**,

v. 1, n. 1, p. 7-33, 1997.

WEBER, K.; GLYNN, M. A. Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory. **Organization studies**, v. 27, n. 11, p. 1639-1660, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução Regis Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012.

CASOS DE ENSINO

A INSERÇÃO DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL E DA GESTÃO AMBIENTAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THE ENVIRONMENTAL EDUCATION AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT INSERTION IN THE BUSINESS COURSE

RESUMO

Este caso de ensino trata da possibilidade de inserção dos temas educação ambiental e gestão ambiental em uma faculdade de Administração no interior de Minas Gerais. Roberta, professora efetiva da instituição, começou a pesquisar acerca da sustentabilidade desde a sua passagem pelo doutorado. Desde então, dedicou parte significativa de seu tempo para pesquisar o desenvolvimento sustentável nas organizações. Ao chegar à universidade, uniu-se a um grupo de professores os quais desenvolviam pesquisas nessa área. Por meio de um diagnóstico feito na unidade sobre o ensino de administração e sua relação com as temáticas ambientais, identificaram uma lacuna expressiva entre a realidade e a prática. Assim, o grupo de pesquisadores reavaliou o ensino, a pesquisa e a extensão de modo que a educação ambiental e o estudo da gestão ambiental nas organizações fossem inseridos no curso de Administração.

Palavras-chave: Educação Ambiental. Gestão Ambiental. Ensino de Administração.

ABSTRACT

This teaching case deals with the possibility of inserting environmental education and environmental management topics into a business school in the countryside of Minas Gerais. Roberta, an effective professor at the institution, has started researching sustainability since her doctorate. Since then she has devoted a significant part of her time to research sustainable development in organizations. Upon arriving at the university she joined a group of professors who were developing research in this area. Based on a diagnosis made in the business school on the relationship between teaching and environmental issues, they identified a significant gap between reality and practice. Thus, the group of researchers re-evaluated teaching, research and extension so that environmen-

Vivian Duarte Couto Fernandes
vivian@ufu.br

*Doutora em Ciências Contábeis.
Mestre em Administração.
Professora assistente da
Universidade Federal de
Uberlândia. Universidade
Federal de Uberlândia.
Uberlândia – MG – BR.*

Etienne Cardoso Abdala
etienne@ufu.br

*Doutora em Administração
de Empresas. Professora
na Universidade Federal de
Uberlândia. Universidade
Federal de Uberlândia.
Uberlândia – MG – BR.*

Luciana Oranges Cezarino
cezarino@ufu.br

*Doutora em Administração.
Professora na Universidade
Federal de Uberlândia.
Universidade Federal de
Uberlândia. Uberlândia – MG
– BR.*

tal education and the study of environmental management in organizations were included in the business course.

Keywords: Environmental Education. Environmental Management. Management Education.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente começou a partir do século XX, quando estudos apontavam para um desastre ambiental caso as estruturas de produção não sofressem alterações rapidamente. Em meados da década de 1970, a questão ambiental passa a ser tratada como um problema da sociedade, que precisa ser discutido para que não seja ameaçada a vida no planeta em longo prazo.

A institucionalização da Educação Ambiental no ensino superior, promovendo tanto a produção do conhecimento quanto a formação de pessoal especializado em suas áreas afins, são prioridades da Política Nacional de Educação Ambiental, de responsabilidade do Ministério da Educação. Pesquisas sobre o tema Sustentabilidade na Educação Superior são recentes conforme apontam Rohrich e Takahashi (2019). As autoras destacam o desenvolvimento do *Principles for Responsible Management Education* (PRME), em 2007, pelas Nações Unidas como uma questão marcante para a educação sustentável, além do fato de que o editorial publicado na *International Journal of Sustainability in Higher Education* indica a importância da divulgação e a publicação de pesquisas e estudos sobre o tema nas Instituições de Ensino Superior.

Conforme afirmam Findler *et al.* (2019), embora existam publicações em educação sustentável no ensino superior, e essas pesquisas tenham melhorado o entendimento sobre o que as universidades podem fazer pela busca do desenvolvimento sustentável, pouco se sabe sobre o que eles realmente alcançam com suas diversas atividades para sociedade, para o ambiente natural e para a economia, ou seja, ainda não está claro qual o impacto que essas ações têm sobre o desenvolvimento sustentável.

Ladeira, Santini e Araújo (2012) já argu-

mentavam que, devido à necessidade de maior conscientização a respeito de práticas sustentáveis, as Instituições de Ensino também passaram a considerar o assunto com maior relevância. No entanto, questionam em seu estudo se, necessariamente, os estudantes conseguem perceber tal importância a ponto de se conscientizarem, evidenciando a possibilidade de haver vários níveis de conscientização por parte dos atores presentes nessas Instituições.

Contudo, embora não se possa afirmar que a oferta do ensino resultará em pessoas mais responsáveis quanto às práticas de sustentabilidade nas organizações (LADEIRA; SANTINI; ARAÚJO, 2012), não há dúvidas de que as instituições precisam incluir na dinâmica de seus cursos de graduação a discussão sobre a gestão sustentável, o consumo sustentável e o desenvolvimento sustentável. É com esse entendimento que o caso de ensino desenvolvido nesta pesquisa tem como propósito estimular o debate nos cursos de graduação na área de gestão. A história de Roberta exemplifica a realidade de muitos cursos no Brasil, em que o tema sustentabilidade é trabalhado pontualmente, em disciplinas isoladas ou projetos específicos.

Nesse sentido, a formação de profissionais, em especial para este caso, do curso de Administração, deve passar pela discussão de sustentabilidade nas organizações de forma transversal e sistêmica. Para tanto, propõe-se a inserção de temáticas de gestão ambiental nas organizações em suas mais diversas áreas, como gestão de pessoas, produção, operações, finanças e marketing, de forma integrada.

Para a construção desse caso, uma pesquisa qualitativa foi desenhada, com coleta de dados em uma instituição de ensino superior por meio de observação direta, questionários aos estudantes, e documentos públicos da instituição. Para a escrita do caso, foram inseridos dados reais e alguns dados fictícios, para que pudessem dar mais subsídio para os professores em sua utilização. Os nomes utilizados na pesquisa são fictícios.

Espera-se que a utilização deste caso possa contribuir para a formação de estudantes mais críticos, com vistas à mudança de comportamento e de atitude, além de gerar um ambiente de

construção e reconstrução de novas respostas para o futuro das organizações, respeitando sua diversidade e atento aos impactos de suas ações. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) já destacavam a necessidade de se contribuir para a disseminação de experiências e práticas educativas nos cursos de graduação, para a formação dos estudantes.

2 O CASO

A professora Roberta ingressou, em 2013, como professora efetiva na Faculdade do Interior de Minas Gerais. Sua trajetória acadêmica a conduziu para o desenvolvimento de pesquisas na área de sustentabilidade, tendo realizado seu doutorado com foco na educação do ensino superior. Com uma experiência internacional em que a pauta ambiental era latente, suas pesquisas estavam voltadas para o melhoramento da eficiência da gestão ambiental das organizações, visto que as preocupações com o desenvolvimento sustentável passaram a ser significativas em sua concepção de mundo.

Assim que conheceu toda a estrutura da faculdade, Roberta descobriu que alguns professores estavam reunindo-se para consolidar um grupo de pesquisa em Gestão Ambiental,

e, assim, uniu-se a eles. O grupo era composto por mais três professores do curso: um da área de organizações e estratégia, outro da área de gestão de pessoas e uma da área de finanças, além de Roberta, da área de operações. Era um grupo heterogêneo com um desejo comum.

No início de suas atividades, o grupo percebeu a necessidade de um diagnóstico do ensino de administração de sua faculdade para entender como estava tanto o entendimento dos estudantes em relação à temática da sustentabilidade, quanto à participação e envolvimento dos docentes para o ensino de gestão ambiental dentro de suas áreas específicas.

2.1 O DIAGNÓSTICO

Para a realização do diagnóstico da unidade, os professores se uniram e, com a ajuda de alguns estudantes, elaboraram um plano de atividades que contemplava o levantamento de informações nas três dimensões: ensino, pesquisa e extensão. Em relação ao ensino, foi feita uma busca em todas as fichas de disciplinas dos cursos oferecidos pela faculdade com o objetivo de elencar aquelas que abordavam a sustentabilidade em sua ementa. O quadro 1 mostra os resultados.

Quadro 1 – Disciplinas ministradas com conteúdo sobre sustentabilidade

Curso	Nome disciplina	Como o tema é tratado
Administração	Organizações e Sociedade ^{1,3}	Aborda uma visão geral dos problemas e desafios ambientais e o papel das organizações na produção e solução dos problemas ambientais.
	Ética em Organizações ^{1,5}	Diante dos dilemas éticos que permeiam as relações profissionais e o processo decisório, a disciplina promove a reflexão dos estudantes sobre possíveis impactos ambientais decorrentes das ações dos gestores das organizações.
	Comportamento do Consumidor ^{1,3}	Aborda a questão do descarte dos produtos e das embalagens após o consumo e os impactos gerados ao meio ambiente.
	Logística e Cadeia de Suprimentos ^{1,5}	Capacita o estudante na tomada de decisão referente à identificação dos suprimentos necessários, à seleção dos fornecedores, à gestão integrada dos estoques de materiais, de processamentos e de produtos e ou serviços finais. Aborda, também, as características da embalagem e logística reversa.
	Gestão Social e Sustentabilidade ^{2,6}	Temas gerais que relacionam a temática ambiental dentro das organizações do terceiro setor.
	Gestão Ambiental ^{2,6}	Faz uma abordagem histórica do conceito de gestão ambiental e trata de temas gerais de gestão ambiental nas organizações.
	Sustentabilidade em Produção e Operações ^{2,6}	Temas gerais que relacionam a sustentabilidade dentro das organizações, na área específica de produção/operações.

Gestão da Informação	Comportamento do Consumidor ^{1,5}	Temas ligados ao descarte e meio ambiente, que estão localizados no processo pós-compra.
	Modelo de Negócios ^{1,6}	Traz os conceitos relacionados aos negócios verdes e o papel da tecnologia da informação, envolvendo a ecoeficiência nas cidades e nos negócios.
Administração Pública	Gestão Ambiental e Sustentabilidade ^{1,4}	Tratam da evolução da gestão ambiental, as políticas de comando e controle, e os conceitos e propostas de um desenvolvimento sustentável. A disciplina aborda ainda o papel dos municípios, estados e União, com foco na Agenda Ambiental da Administração Pública e as políticas do governo brasileiro perante os acordos internacionais de proteção ambiental.

¹Disciplinas obrigatórias; ²Disciplinas optativas; ³Lecionadas no segundo período do curso; ⁴Lecionadas no quarto período do curso; ⁵Lecionadas no sexto período do curso; ⁶Lecionadas a partir do sexto período do curso.

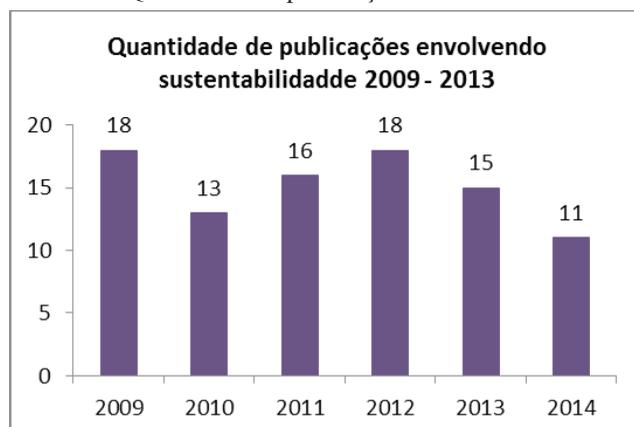
Fonte: elaboração própria.

O grupo identificou que as disciplinas que tratam a sustentabilidade com maior profundidade e de maneira mais diversa são caracterizadas como ‘optativas’ e apenas uma aborda a educação ambiental. Entre todas as disciplinas, apenas três são totalmente voltadas ao tema, sendo uma ministrada pela área de Organizações e Estratégia e duas ministradas pela área de Operações.

Em relação ao diagnóstico da pesquisa e extensão, foi feito um levantamento sobre todas as atividades realizadas e em andamento na faculdade, que abordavam as questões relacionadas à sustentabilidade. Para tanto, fez-se uma busca minuciosa em todos os currículos dos professores da unidade. O gráfico 1 mostra a soma total do número de publicações dos professores entre os anos de 2009 e 2014.

O que chamou a atenção do grupo, nesses dados, foi que a maioria das publicações sobre o tema estava concentrada nas pesquisas de professores das áreas de Organizações e Estratégia, e Operações e Sistemas, com pequenas contribuições das demais áreas da unidade. O quadro 2 mostra a relação de projetos de pesquisas realizados desde 2009 pelos docentes da faculdade. A maioria deles envolve estudos sobre reciclagem de lixo, fatores críticos do desenvolvimento social, econômico e ambiental local, trabalho escravo, responsabilidade social, projetos e ações socioambientais, economia solidária, empreendimentos sociais, cidadania em projetos sociais, projeto socioambiental, práticas ambientais das indústrias, gestão de resíduos sólidos e logística reversa.

Gráfico 1- Quantidade de publicações relacionadas à sustentabilidade



Fonte: elaboração própria.

Quadro 2 - Projetos de Pesquisas desenvolvidos pela unidade acadêmica

Docente	Projeto
Professor A	Pesquisa sobre reciclagem de lixo na cidade X
	Cartilha de ética empresarial
Professor B	Fatores críticos de sucesso que influenciam o desenvolvimento sustentável do distrito Y
	Investigação quantitativa sobre as oscilações de preço do etanol e açúcar
Professor C	Identificação dos determinantes do trabalho infantil em 3 estados brasileiros
Professor D	A influência da Responsabilidade Sócio-empresarial na decisão de compra do estudante
	Avaliação de um projeto sócio ambiental no distrito Z
Professor E	Processos de incubação de empreendimentos econômicos solidários na perspectiva da extensão universitária
	Empreendimentos e mercados solidários: aplicação dos princípios de Administração Mercadológica
	Incubação de empreendimentos populares solidários: o caso de uma associação na cidade R
Professor F	Estudo do perfil dos empreendedores sociais na cidade W
Professor G	A prática da cidadania em projetos sociais
Professor H	Avaliação dos resultados de um projeto socioambiental no distrito P
Professor I	Acesso dos operadores de serviços de saneamento básico às fontes de recursos financeiros
Professor J	Evidências de práticas ambientais das indústrias da cidade S
	A logística reversa no contexto de computadores e notebooks
	Gestão de resíduos sólidos: as práticas da logística reversa de pneumáticos
Professor K	Projeto GOLDEN for Sustainability
	Projeto PRME – Principles of Responsible Management Education
Professor L	Estratégia e Sustentabilidade
Professor M	Hortas comunitárias: educação e sustentabilidade
	Capacitação de produtoras num empreendimento social
	Ampliação e comercialização de brinquedos artesanais
	Implantação de um desenvolvimento territorial por meio de arranjos socioprodutivos
Professor N	Oficina de brinquedos para integração social
Professor O	Inteligência competitiva e cooperação entre arranjos produtivos locais

Fonte: elaboração própria.

O professor da área de Organizações e Estratégia, Pedro, questionou:

“– Acho que a faculdade está muito bem nas suas atividades. Acredito que estamos bem na inserção da sustentabilidade nos nossos cursos. Vejam a quantidade de pesquisas e publicações!”

“– Mas elas estão dispersas nos anos. Não temos uma pesquisa constante. Os dados variam muito de ano a ano. – Retrucou Carla, a professora de finanças.”

“– Eu concordo com você, Carla. Além disso, podemos perceber que as pesquisas estão concentradas em áreas específicas do curso. Na nossa área de Gestão de Pessoas, quase não temos projetos”. – Disse Cláudio, um pouco intrigado.

“– Então, talvez vocês não estejam fazendo a parte de vocês”. – Provocou Pedro, que fazia parte da área com mais pesquisas e publicações sobre o tema.

Roberta fez logo uma proposta: “Eu

acho que falta uma coisa no nosso diagnóstico. Precisamos consultar os estudantes também.” Pedro questionou: “Como assim?”

“– Precisamos saber se as nossas pesquisas, o ensino e os projetos estão atingindo os nossos estudantes. É preciso identificar como isso se reflete no conhecimento adquirido pelos nossos clientes!”

Todos concordaram e acharam que era necessário investigar melhor o quanto sabiam os estudantes daquela faculdade sobre o tema sustentabilidade, em suas várias dimensões. Para tanto, utilizaram o teste PRME de conhecimento em sustentabilidade (CEZARINO *et al.*, 2018) que foi amplamente aplicado. O quadro 3 mostra os resultados deste levantamento.

precisa promover a educação ambiental e o debate extensivo sobre gestão ambiental dentro das organizações. Além disso, é preciso promover atividades de pesquisa e extensão sobre o assunto, para que o estudante tenha um entendimento prático de como esses conceitos são aplicados dentro do ambiente organizacional. O desafio é propor uma abordagem mais sistêmica que agregue a dimensão da sustentabilidade em suas disciplinas e em projetos integrados.

3 NOTAS DE ENSINO

A instituição de ensino superior em que esta pesquisa foi realizada, aqui denominada Faculdade do Interior de Minas Gerais, é uma

Quadro 3 - Conhecimento dos alunos em relação ao tema sustentabilidade

Tema	Média de acertos	Menor % de acertos	Maior % de acertos
Princípios norteadores do desenvolvimento sustentável	51%	18%	91%
Fator ambiental: tendências e questões-chave no contexto local e global	50%	10%	90%
Fator social: tendências e questões-chave no contexto local e global	38%	0%	83%
Fator econômico: tendências e questões-chave no contexto local e global	53%	11%	100%
Governança organizacional	34%	0%	100%
Direitos humanos & envolvimento e desenvolvimento da sociedade	48%	13%	85%
Meio ambiente	54%	20%	100%
Práticas operacionais justas & práticas trabalhistas & questões de consumo	53%	12%	88%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Assim, o grupo de pesquisa em Gestão Ambiental decidiu que era hora de rever os planos de ensino e a própria ementa do curso, a fim de inserir a educação ambiental como norteadora do debate central. Como se tratava de cursos na área de negócios, era urgente fazer a discussão da gestão ambiental nas organizações nas diversas áreas de conhecimento dos estudantes: marketing, operações, finanças, gestão de pessoas, estratégia.

Você fará parte desta equipe de professores e estudantes. A faculdade precisa reestruturar a forma de abordagem do tema sustentabilidade dentro de seu curso de graduação. Para tanto, ela

das importantes universidades do interior do estado. As informações utilizadas como fonte de dados empíricos foram obtidas por meio de (1) uma pesquisa documental nos arquivos oficiais da organização, (2) observação direta nas atividades desenvolvidas pela Instituição, (3) pesquisa documental nos Lattes dos professores da unidade; e, (4) levantamento de informação junto a seus estudantes, mediante questionário.

Para a pesquisa documental, foram levantados todos os projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos no âmbito da faculdade, além de documentos fundacionais como o projeto pedagógico do curso e as fichas de disciplinas. A

observação direta foi importante para se compreender como a discussão da sustentabilidade é tratada nas instâncias de decisão dos conselhos e comissões. A pesquisa documental nos currículos dos professores efetivos que lecionam nesta faculdade foi importante para captar alguma pesquisa ou atividade que estava sendo desenvolvida por eles, em outras unidades acadêmicas ou em projetos que não constavam nos documentos oficiais da Instituição. Por fim, a aplicação de questionário aos estudantes permitiu conhecer o seu nível de conhecimento acerca do tema sustentabilidade (CEZARINO *et al.*, 2018). Os dados foram coletados no ano de 2015.

3.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso em questão tem por objetivos educacionais dois elementos. O primeiro deles, sob o ponto de vista cognitivo, tem como proposta:

- a) promover a análise de problemas, propor e indagar decisões em relação à educação ambiental no ensino superior;
- b) estimular a reflexão entre a teoria de gestão de ambiental nas organizações e a forma como ela deve ser apresentada dentro de sala de aula nas diversas áreas do conhecimento da administração;
- c) ampliar a capacidade de relacionar a discussão sobre sustentabilidade e a sua aplicação no contexto organizacional.

O segundo elemento versa sobre o ponto de vista comportamental, pois permite que estudantes e professores se utilizem desse instrumento para propor diálogos e discussões saudáveis de modo que haja respeito mútuo às opiniões e às ideias divergentes, permitindo que cada participante possa expor seus pontos de vista sem retaliação.

3.2 UTILIZAÇÃO DO CASO

Este caso deve ser utilizado com estudantes de graduação de cursos na área de Gestão e Negócios, em diferentes disciplinas, nas diversas áreas do conhecimento, visto que a discussão perpassa todo o contexto do curso.

No entanto, sugere-se que a aplicação seja feita em disciplinas mais adiantadas do curso, visto que os estudantes deverão propor a inserção do tema sustentabilidade de maneira transversal e integrada com todas as áreas: finanças, marketing, operações, gestão de pessoas, etc.

Este caso permite que o professor explore três focos de estudos. O primeiro deles versa sobre a educação ambiental. Nesse caso, o objetivo deve ser a discussão de como promover o conhecimento dos estudantes da área de negócios em educação ambiental, seguindo as orientações da Política Nacional de Educação Ambiental promovida pelo Ministério da Educação. O professor deverá apresentar a Lei 9.795, de 27 de abril de 1999, e a Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental como subsídio para o debate. Para esse objetivo, o professor poderá propor um debate coletivo, separando os estudantes em grupos de discussões em que cada um deles apresentará suas propostas.

O segundo foco de estudos gira em torno da Gestão Ambiental dentro das Organizações. Para tanto, a discussão deve permear os debates teóricos a partir de Jabbour e Jabbour (2013), evidenciando as principais questões que envolvem o tema. O professor poderá dividir a sala em grupos de estudantes, e cada grupo ficará responsável por apresentar a proposta de uma área específica da administração, lembrando-se da necessidade de integração entre as áreas. Então o grupo 1 fará uma discussão sobre a gestão ambiental dentro da área de operações da empresa; o grupo 2 discutirá a gestão ambiental para a área de marketing, e assim por diante.

O terceiro foco de estudos, que é mais completo, deverá, a partir das diretrizes do plano nacional de educação ambiental, fomentar as discussões acerca da gestão ambiental nas organizações, ou seja, é uma abordagem dos dois tópicos anteriores. Para isso, o professor poderá dividir em dois momentos a discussão, fazendo as etapas anteriormente citadas, uma após a outra. Assim, utilizará o caso para discutir tanto a educação ambiental quanto a sua aplicação na administração das organizações.

3.3 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Para que o professor possa aplicar o caso de ensino descrito, sugerem-se as seguintes questões:

- a) é possível dizer que a faculdade em análise aborda a temática da sustentabilidade de forma adequada? Que fatores apresentados justificam sua resposta? Analisar a Política Nacional de Educação Ambiental, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, e relacionar com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração;
 - b) o desenvolvimento sustentável prevê um equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental em qualquer área de atuação. Pode-se dizer que as atividades e pesquisas realizadas pelos professores da faculdade contemplam essas dimensões? Discutir o conceito de sustentabilidade a partir do conceito de Elkington (2001): *Triple Bottom Line*;
 - c) de acordo com a Carta de Belgrado, quais devem ser as diretrizes dos Programas De Educação Ambiental? Como poderiam ser introduzidos esses objetivos no curso de Administração?;
 - d) segundo Jabbour e Jabbour (2013), é possível promover a gestão ambiental em seu estágio proativo nas organizações, gerando mudanças em várias áreas/departamentos. Como você acredita que a gestão ambiental pode ser inserida no debate do curso: de forma segmentada (cada área tem sua aplicação) ou de forma sistêmica (todo o curso é orientado pela gestão ambiental)?;
 - e) do ponto de vista organizacional, quais são as vantagens de se inserir a temática socioambiental nos objetivos, práticas e estratégias da empresa? Para responder a essa questão, sugere-se Barbieri (2016) e Vilela Junior e Demajorovic (2010).
- No próximo tópico, há uma breve dis-

cussão da literatura consoante com a discussão das questões abordadas nesta sessão.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Corcoran e Wals (2004) já afirmavam que a suposição da cultura humana tem sido que a beleza e a generosidade da Terra seriam transferidas por meio das gerações, e que o processo de educação iria transferir os valores, as habilidades e os conhecimentos para sobreviver e prosperar nos meios cultural e natural, sistemas dos quais fazemos parte. As universidades tiveram, no mundo moderno, uma posição central na definição da educação para essa tarefa. No entanto, certas ideias centrais, incorporadas no pensamento disciplinar e na prática dessas ideias, são cada vez mais problemáticas. Portanto, um desafio para o ensino superior é reconsiderar as disciplinas, práticas institucionais e também sua missão de, como instituição, explicar o desenvolvimento sustentável em termos das questões econômicas e sociais.

O conceito de Educação Ambiental (EA) tem, segundo Pereira (2009), sofrido modificações ao longo dos tempos. No início, representava um caráter naturalista e, hoje, significa um equilíbrio entre o meio ambiente e o homem, em busca da construção de um futuro planejado e vivido em uma lógica de desenvolvimento e progresso. Hoffman (1999) em seu discurso sobre a educação ambiental, no final da década de 1990, questionava se as escolas de negócios estavam capacitando os estudantes e fazendo-os pensar a respeito das questões ambientais que enfrentariam no futuro. E a resposta para esse questionamento era um significativo 'não', pois as disciplinas dos cursos não envolviam o tema como deveriam. O autor já acreditava que, sendo a responsabilidade social um aspecto incorporado às organizações, naquele momento, era imprescindível que o ensino superior em Administração também o fizesse.

Seguindo na mesma abordagem de Hoffman (1999), Walck (2009) acreditava que, até meados de 2003, relacionar a educação gerencial ao meio ambiente e investigar os impac-

tos dos negócios sobre o meio ambiente ainda eram novidade na pesquisa em administração, enquanto outras áreas de estudo já estavam incorporando, rapidamente, as questões ambientais. Assim, a mudança cultural em direção ao meio ambiente e à sustentabilidade reflete-se nesta área acadêmica em todo o mundo, em que a infraestrutura está instalada para tornar o currículo voltado às ações gerenciais mais sustentáveis. Rohrich e Takahashi (2019) afirmam que o crescimento no número de publicações sobre o tema cresceu muito a partir de 2006.

Para Pereira (2009), a EA é direito de todos nós, e cabe a cada estado criar as condições necessárias para uma apropriada implementação, não ignorando as potencialidades da EA, bem como sua renovação curricular. Um dos desafios relevantes dos educadores é capacitar estudantes tecnicamente, mas também programar as mudanças necessárias com o intuito de se reduzir os problemas socioambientais (GONÇALVES-DIAS *et al.*, 2009).

A universidade precisa ir além de fazer perguntas, para as quais ainda não se tem respostas e superar definitivamente a prática de apenas informar sobre os problemas ambientais, pois a simples informação sobre o tema é importante, mas, por si, só não desencadeará as mudanças necessárias ao desenvolvimento de competências para a ação (GUIMARÃES; TOMAZELLO, 2003, p. 16).

Dois condições precisam ser atendidas para a promoção do desenvolvimento sustentável no currículo das escolas de Administração:

- a) uma condição para que os desafios da sustentabilidade consigam integrar eficientemente o ensino da administração; para isso, é preciso planejar como a sustentabilidade será implantada: por meio de estruturas já existentes ou com a criação de novas estruturas;
- b) e a outra condição é relativa ao status de sustentabilidade em um contexto predominantemente disciplinar dos cursos de Administração (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

Foi por essas evidências e, tendo consciência da necessidade de mudança, que o Grupo de Gestão Ambiental, do qual a professora Ro-

berta fazia parte, decidiu que era hora de rever os planos de ensino e a própria ementa do curso, a fim de inserir a educação ambiental e a gestão ambiental como norteadoras do debate central na formação dos estudantes daquela instituição.

O tema ambiental tem ganhado mais espaço hoje dentro das estruturas da universidade, pois, antigamente, a forma de organização dos departamentos, característica histórica na estrutura universitária, valorizava as especificidades e desprezava as posições pluralistas, o que dificultava essa discussão ampla sobre as questões ambientais. Por isso, muitas vezes, as propostas interdisciplinares ficavam sem um local que as recebessem (GUIMARÃES; TOMAZELLO, 2003).

Muitas são as publicações recentes que remetem à importância da formulação de estratégias e mudanças curriculares de projetos pedagógicos em prol do desenvolvimento sustentável, e o estudo da percepção dos estudantes em administração sobre sustentabilidade para ampliar o conhecimento e a conscientização dos estudantes nas organizações (SHARMA; KELLY, 2014; WU; SHEN, 2016; HILL; WANG, 2018; LEAL FILHO *et al.*, 2018).

Na última década, muitos programas de graduação, pós-graduação e especialização têm inserido módulos, cursos e componentes de sustentabilidade em seus currículos. Mais especificamente no ensino da Administração, os temas relacionados à sustentabilidade têm-se multiplicado (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011). É importante destacar que a visão atual sobre desenvolvimento sustentável se baseia no conceito de Elkington (2001) sobre o *Triple Bottom Line*, ou seja, as três dimensões da sustentabilidade: econômico, ambiental e social. Essa abordagem, portanto, indica que as disciplinas do curso de Administração precisam envolver requisitos que atendam objetivos econômicos, sociais e ambientais para as Organizações, o Governo e a Sociedade.

Freire (2007) elucida que uma educação para a sustentabilidade implica uma perspectiva de uma nova orientação para a prática letiva, sobressaindo as aprendizagens ativas, experienciais, colaborativas e dirigidas para a resolução de problemas, seja em nível local, regional, seja

em nível mundial. Para isso, torna-se necessária a introdução de práticas investigativas na formação também de professores, para que eles fiquem em sintonia com a necessidade de mudança cultural, a fim de promover a educação para a sustentabilidade.

No caso de ensino investigado, Roberta se dedica à pesquisa na área de sustentabilidade por meio de suas experiências de pesquisa nacional e internacional, que permitem a ela e aos outros professores do grupo de pesquisa compreender as questões mais relevantes quando se trata das dimensões ambiental, social e econômica e os dilemas e entraves experimentados dentro das organizações ao buscar a sustentabilidade em suas práticas.

A formação de professores leva as instituições de ensino superior não apenas a educar, mas, em especial, nos cursos na área de gestão, a formar futuras gerações para tomadas de decisão responsável, passando essas instituições a ter um papel importante na trajetória de um futuro global mais sustentável. Esse papel é exercido por meio de três componentes: “1. os espaços de formação, intercâmbio e educação; 2. os espaços de pesquisa e geração de ideias; e 3. as organizações *per se*, com orçamentos e processos de tomada de decisão.” (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p. 28).

Acredita-se que é por meio do conhecimento que o indivíduo consciente muda sua “forma de se relacionar com o meio, de maneira a conservar os bens naturais para as gerações futuras e a trans-

formar os construtos ambientais, historicamente elaborados pelo homem em uma sociedade mais justa.” (ARAÚJO; BIZZO, 2005, p. 1).

A educação ambiental, em suas diversas possibilidades, abre um estimulante espaço para repensar práticas sociais e o papel dos professores como mediadores e transmissores de um conhecimento necessário para que os estudantes adquiram uma base adequada de compreensão essencial do meio ambiente global e local, da interdependência dos problemas e soluções, e da importância da responsabilidade de cada um para construir uma sociedade planetária mais equitativa e ambientalmente sustentável (JACOBI, 2003, p. 204).

Os métodos educativos sustentáveis “apontam para propostas pedagógicas centradas na criticidade dos sujeitos, com vistas à mudança de comportamento e atitudes, ao desenvolvimento da organização social e da participação coletiva.” (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p. 28), implicando a mudança de percepção e de valores, construção e reconstrução, em um processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando possibilidades novas de ação.

A Carta de Belgrado, elaborada na Iugoslávia em 1975, em um encontro promovido pela UNESCO, já demonstrava a preocupação com os efeitos da atividade humana no meio ambiente e buscava chamar a atenção da sociedade com relação a seus compromissos para com a melhoria da qualidade de vida da população.

Quadro 4 - Diretrizes Básicas da Educação Ambiental segundo a Carta de Belgrado

1. A Educação Ambiental deve considerar o ambiente em sua totalidade – natural e criado pelo homem, ecológico, econômico, tecnológico, social, legislativo, cultural e estético.
2. A Educação Ambiental deve ser um processo contínuo, permanente, tanto dentro como fora da escola.
3. A Educação Ambiental deve adotar um método interdisciplinar.
A Educação Ambiental deve enfatizar a participação ativa na prevenção e solução dos problemas ambientais.
4. A Educação Ambiental deve examinar as principais questões ambientais em uma perspectiva mundial, considerando, ao mesmo tempo, as diferenças regionais.
5. A Educação Ambiental deve se basear nas condições ambientais atuais e futuras.
6. A Educação Ambiental deve examinar todo o desenvolvimento e crescimento a partir do ponto de vista ambiental.
7. A Educação Ambiental deve promover o valor e a necessidade da cooperação em nível local, nacional e internacional, na solução dos problemas ambientais.

Fonte: (MEC, 2015).

O quadro 4 mostra quais foram as Diretrizes Básicas dos Programas de Educação Ambiental estabelecidas pela Carta de Belgrado. Como resultado desse encontro, entendeu-se que a educação ambiental ajuda as pessoas e os grupos sociais a adquirirem as aptidões necessárias para resolver os problemas ambientais.

Deve-se ainda ressaltar a importância de que não basta elaborar políticas de curto prazo, mas preparar aqueles que serão responsáveis pelas decisões que serão tomadas e afetarão o futuro do planeta. Para Jabbour e Jabbour (2013), é possível promover a gestão ambiental em seu estágio proativo nas organizações, gerando mudanças em várias áreas/departamentos.

- a) alta administração – dará suporte para a criação de uma cultura organizacional de valorização das questões ambientais;
- b) gestão de recursos humanos – criará um alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos ambientais;
- c) gestão de tecnologia de informação/ sistemas de informação – oferecerá suporte à gestão dos dados e às informações ambientais;
- d) gestão da produção/operações – área onde se geram os principais impactos ambientais; criará uma produção mais limpa e menos impactante;
- e) gestão financeira – avaliará os indicadores financeiros e oportunidades de investimento, que estejam relacionados à gestão ambiental;
- f) gestão de marketing – criará condições para a obtenção de vantagens competitivas, provenientes do marketing verde;
- g) gestão da cadeia de suprimentos – incluirá os demais atores da cadeia em busca de melhorias ambientais;
- h) gestão de pesquisa & desenvolvimento (P&D) – buscará melhor aspectos para os produtos na ótica do que é ambientalmente adequado;
- i) relações públicas/imprensa – responsável por comunicar entre as organizações e as partes interessadas o desem-

penho ambiental dessas organizações.

A contribuição de recursos humanos à gestão ambiental pode ser estabelecida em parceria entre as áreas, caso necessite ser desenvolvida uma competência ambiental por alguma divisão mediante treinamento (JABBOUR; SANTOS, 2006). Em relação à produção e à gestão ambiental, os autores esclarecem que elas se integram quando há uma necessidade divisional que exige as duas especializações.

Entre os desafios para o avanço da sustentabilidade no curso de Administração, Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 42-45) propõem quatro caminhos: (1) da aprendizagem individual à aprendizagem coletiva – construindo comunidades de aprendizagem (grupo de pessoas que dividem as mesmas emoções, os valores e as crenças, e está ativamente engajado em aprender em conjunto e uns com os outros, por habituação); (2) educação para a sustentabilidade – na direção da aprendizagem social (alterar da lógica prescritiva, para uma visão que enfatize uma abordagem que transcenda fronteiras disciplinares); (3) integração do conhecimento: a sustentabilidade como janela de oportunidade nos cursos de Administração (redefinição do quadro de ensino/ aprendizagem); (4) além do tratamento gerencial: educando indivíduos responsáveis e comprometidos com a sustentabilidade (convite a repensar o papel do ensino da Administração em relação à educação de estudantes e futuros gestores).

No entanto, uma questão que ainda permanece em pauta é o conteúdo em termos de sustentabilidade a ser desenvolvido em sala de aula junto com os estudantes. Landrum e Ohsowski (2017) comentam que, em recente workshop realizado sobre sustentabilidade na grade curricular de cursos de ensino superior, a pergunta crítica na mente de cada participante era o que ensinar. Os participantes desejavam orientação sobre conteúdo específico. Essa observação também se aplica ao ensino da gestão empresarial sustentável. Nas experiências dos autores, os professores estão desenvolvendo conteúdo exclusivo para informar os estudantes, mas não há acordo sobre o que deve ser tra-

tado nas disciplinas. Ao contrário de um curso introdutório em disciplinas de negócios, não há acordo geral sobre os recursos para o ensino da sustentabilidade em cursos na área de gestão. Assim, permanece a pergunta: o que deve ser ensinado aos estudantes para educá-los sobre tópicos de negócios sustentáveis?

A Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável 2005-2014 estimulou os países ao redor do mundo para a execução de medidas progressivas para integrar a sustentabilidade nos planos de educação, inclusive, no ensino superior. Entre tais iniciativas, destacam-se os *Principles for Responsible Management Education* (PRME) no campo da área de negócios. Em 2006, a Organização das Nações Unidas (ONU), juntamente com diretores e reitores de escolas de negócios de diversos países, divulgou seis princípios de educação responsável, apresentados no quadro 5.

ração de disciplinas já existentes, promovendo a transversalidade da educação socioambiental nos cursos como um todo e, com isso, a formação socioambiental responsável dos egressos.

A adoção de princípios socioambientais em suas práticas e políticas traz benefícios não somente às organizações, mas também às escolas de gestão, a saber: as empresas que incorporam, em suas estratégias e atividades diárias, os valores de sustentabilidade e cidadania corporativa são os precursores de um processo de adaptação necessária ao mundo das organizações; as escolas de negócios e instituições de gestão relacionadas estão intimamente ligadas à comunidade em que servem: o mundo corporativo e seus *stakeholders*; os Princípios para a Educação Empresarial Responsável (PRME) são um chamado para incentivar e facilitar o progresso das escolas de negócios em larga escala para uma nova abordagem na educação

Quadro 5 - Princípios para a Educação Empresarial Responsável

Princípio 1 Propósito: vamos desenvolver as capacidades dos estudantes para se tornarem futuros geradores de valor sustentável para os negócios e a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável.
Princípio 2 Valores: Nós vamos incorporar, em nossas atividades acadêmicas e currículos, os valores da responsabilidade social global como retratadas em iniciativas internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas.
Princípio 3 Método: Vamos criar estruturas educacionais, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências eficazes de aprendizado para liderança responsável.
Princípio 4 Pesquisa: Vamos engajar-nos em pesquisas conceituais e empíricas que avançam nossa compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto de corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
Princípio 5 Parceria: Vamos interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar nosso conhecimento sobre seus desafios na assunção de responsabilidades sociais e ambientais e explorar, conjuntamente, abordagens eficazes para enfrentar esses desafios.
Princípio 6 Diálogo: Iremos facilitar e apoiar o diálogo e o debate entre educadores, estudantes, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos e partes interessadas em questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Fonte: (PRME, 2012).

Os princípios listados auxiliam as escolas na implantação de uma educação voltada para a sustentabilidade, contribuindo para a formação socioambiental responsável dos gestores. Esses princípios precisam ser incorporados na estrutura pedagógica das faculdades, por meio da criação de novas práticas, novas disciplinas e alte-

que atenda às novas necessidades e expectativas do mundo dos negócios e as exigências de uma nova geração de alunos com relação à sustentabilidade e à boa cidadania corporativa (SANTANA; AMUI; CEZARINO, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa trata de uma temática relevante para o ensino dos cursos na área de gestão: a educação ambiental e a gestão ambiental. A ideia do Caso de Ensino, que trata da história de Roberta e dos demais professores da faculdade em um interior de Minas Gerais, é debater sobre possibilidades de inserção do tema sustentabilidade dentro dos diversos eixos que compõem o ensino superior no país: ensino, pesquisa e extensão. Embora o debate sobre o tripé da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) seja latente dentro das organizações, ainda é um desafio para os cursos de graduação, promover projetos pedagógicos com atividades multidisciplinares, para que o aprendizado seja sistêmico, assim como a gestão é na prática.

Conforme Leal Filho *et al.* (2018), a implementação de abordagens educacionais emergentes sobre o conteúdo curricular para o desenvolvimento sustentável pode ser considerada uma ferramenta para apoiar o aprendizado em sustentabilidade. A incorporação da educação em sustentabilidade nas atividades acadêmicas é promovida, especificamente, por meio do melhor entendimento das diferentes questões globais relacionadas ao desenvolvimento sustentável, como: pobreza extrema, direitos humanos, globalização, questões de igualdade, ética profissional e meio ambiente. Os benefícios dessa abordagem, vinculando a teoria com a prática, é que ela pode ajudar os alunos a criar links para o mundo real, encorajando-os a se considerar cidadãos globais e, assim, promover um senso de responsabilidade social global.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. I. O.; BIZZO, N. O discurso da sustentabilidade, educação ambiental e a formação de professores de biologia. **Enseñanza de las Ciencias**, número extra, VII Congreso, 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/13303035.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2018.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CEZARINO, L. O. *et al.* Students' knowledge of sustainability issues in higher education. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 24-40, 2018.
- CORCORAN, P. B.; WALS, A. E. J. The problematics of sustainability in higher education: an introduction. *In*: CORCORAN, Peter Blaze; WALS, Arjen (ed.). **Higher education and the challenge of sustainability: problematics, promise and practice**. [S.l.: s.n.], 2004.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FINDLER, F. *et al.* The impacts of higher education institutions on sustainable development: a review and conceptualization. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 1, p. 23-38, 2019.
- FREIRE, A. M. Educação para a sustentabilidade: implicações para o currículo escolar e para a formação de professores. **Pesquisa em Educação Ambiental**, v. 2, n. 1, p. 141-154, 2007.
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F. *et al.* Consciência Ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de Administração. **RAE Eletrônica – Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 8, n. 1, 2009.
- GUIMARÃES, S. S. M.; TOMAZELLO, M. G. C. A formação universitária para o ambiente: educação para sustentabilidade. **Ambiente e Educação**, v. 8, p. 55-71, 2003.
- HILL, L. M.; WANG, D. Integrating sustainability learning outcomes into a university curriculum. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 19, n. 4, p.

699-720, 2018.

HOFFMAN, A. J. Environmental Education in Business Schools. **Environment**, USA, p. 1e2. Jan./Feb.1999.

JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, J. C. **Gestão ambiental nas organizações: fundamentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 435-448, set./dez. 2006.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189-205, mar. 2003.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 13, p. 21-50, maio/jun. 2011.

LADEIRA, W. J.; SANTINI, F. O.; ARAUJO, C. F. Práticas sustentáveis nas instituições de ensino superior: uma proposta de taxonomia baseada na percepção ambiental dos alunos do curso de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 4, p. 735-761, 2012.

LANDRUM, N. E.; OHSOWSKI, B. Content trends in sustainable business education: an analysis of introductory courses in the USA. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 18, n. 3, p. 385-414, 2017.

LEAL FILHO, W. *et al.* The role of transformation in learning and education for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, p. 286-295, 2018.

PEREIRA, R. B. C. T. **Educação ambiental no ensino básico e secundário: concepções**

de professores e análise de manuais escolares. 2009. 338 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Minho – Instituto de Estudos da Criança, Portugal, 2009.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME). Six Principles. 2012. Disponível em: <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>. Acesso em: 24 jul. 2018.

ROHRICH, S. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Sustentabilidade ambiental em instituições de Ensino Superior, um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, 2019.

SANTANA, I. P.; AMUI, L. B. L.; CEZARINO, L. O. Formação Gerencial e o Perfil do Gestor para a Sustentabilidade. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO AMBIENTAL, 16., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Engema, 2014.

SHARMA, U.; KELLY, M. Students' perceptions of education for sustainable development in the accounting and business curriculum at a business school in New Zealand. **Meditari Accounting Research**, v. 22, n. 2, p. 130-148, 2014.

VILELA JUNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2010.

WALCK, C. Integrating Sustainability into management education. **Journal of Management Education**, v. 33, n. 3, p. 384-390, 2009.

WU, YC. J.; CHEN, J. P. Higher education for sustainable development: a systematic review. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 17, n. 5, p. 633-651, 2016.

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 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de 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].
- **Casos de Ensino** - 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 a triagem realizada pela editora-chefe, 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 – QUADRIMESTRAL

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=18 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 - QUARTERLY

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.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem 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 DE ENSINO** – 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 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [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, Spanish 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=18 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 13 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.

Revista Gestão em Análise

ReGeA

