

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

VOLUME 1

Organizadores

Zélia Halicki

Adriano Stadler

Gislaine Martinelli Baniski

Rúbia Carla Maier Biscaia

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

VOLUME 1

DOI 10.51360/zh4.20201-1

Editora-chefe: Zélia Halicki

Conselho Editorial

Dr. Adriano Stadler - Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro - Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas - Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski - UTFPR

Dra. Gislaine Martinelli Baniski - Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto Kühn - Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dra. Maria Salete Waltrick

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares - Universidade da Corunha - Espanha

Dr. Rodrigo Luiz Moraes da Silva - Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza - Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo - The City University of New York

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia - Universidade Estadual de Ponta Grossa

FICHA CATALOGRÁFICA

A238 Administração contemporânea [livro eletrônico]/ Zélia Halicki
et al. (Org.). Ponta Grossa: ZH4, 2020.
325p.; v. 1; e-book PDF

ISBN e-book: 978-65-993397-0-7

DOI: 10.51360/zh4.20201-1 (atribuído por capítulos)

1. Empreendedorismo. 2. Gestão pública. 3. Gestão de
pessoas. I. |Zélia Halicki et al. (Org.). II. T.

CDD: 658

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem o objetivo de disseminar o conhecimento.
A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Editora ZH4 - CNPJ: 39.857.442/001-94

Rua Anita Garibaldi, 1400 - Sala 104

Bairro Orfãs - Ponta Grossa - Paraná

Editora  **ZH4**

SUMÁRIO

Seção 1 – Empreendedorismo

Capítulo 1	Empregabilidade de mulheres em cumprimento de pena: A contribuição do empreendedorismo e negócios sociais.....	6
	<i>Ricardo Ferreira Nunes; Solange Caldas Ribeiro; Rejane Cesa; Taisa C. M. W. Nascimento</i>	
Capítulo 2	Governança corporativa em incubadoras de empresas paranaenses.....	21
	<i>Rúbia Carla Maier Biscaia; Osvaldo Malta Callegari</i>	
Capítulo 3	Processo sucessório: uma análise de caso.....	33
	<i>Rosemary Ap. Martins Roberto; Leozenir Mendes Betim</i>	
Capítulo 4	Metodologias ativas para fomentar a vocação empreendedora.....	44
	<i>Carolina Carmem Ribeiro; Gislaine Martinelli Baniski; Livio Marcel Queji</i>	
Capítulo 5	Estudo de metodologias para desenvolver características empreendedoras.....	60
	<i>Maria Aline Chemin; Gislaine Martinelli Baniski</i>	

Seção 2 – Gestão Pública

Capítulo 6	Benefícios da ISO 9001 para os serviços da gestão pública.....	71
	<i>Marciano Felipe Sehn; Jaqueline Fonseca Rodrigues; Daniele Mudrey Degraf</i>	
Capítulo 7	Potencialidades para o cicloturismo no Brasil: O caso dos Mananciais da Serra no Estado do Paraná.....	82
	<i>Divonzir Corrêa da Maia</i>	
Capítulo 8	Gestão de resíduos sólidos domésticos na zona rural: O caso dos municípios de Barracão - PR e Dionísio Cerqueira – SC.....	98
	<i>Bruna Leticia de Lara Waldruff; Adilson Carlos da Rocha</i>	
Capítulo 9	Eficiência, eficácia, efetividade como valores ao servidor público para qualidade nos serviços prestados: Um estudo de caso no departamento de Educação do município de Capanema, PR.....	117
	<i>Roseli Strozack Marcom; Márcio José Vantropa; Zélia Halicki</i>	
Capítulo 10	A gestão participativa e a política nacional de humanização.....	128
	<i>Simone Alberttoni Souza; Luiz Marcelo de Lara</i>	
Capítulo 11	Políticas Públicas no combate à pandemia: estudo dos gastos públicos em uma Prefeitura do Paraná.....	137
	<i>Michele Maier; Patrícia Maria Bonato</i>	

Seção 3 – Gestão de Pessoas

Capítulo 12	A importância da gestão de pessoas: Um estudo na área odontológica de uma instituição no município de Quedas do Iguaçu no Estado do Paraná.....	153
	<i>Ângela Luiza Marcon Palú; Gabriella Halicki Safraiter</i>	
Capítulo 13	Avaliação das capacitações realizadas com os profissionais da educação em uma escola municipal no município de Quedas do Iguaçu.....	164
	<i>Zitamar Ribas Stachelski; Adiléia Ribeiro Santos</i>	
Capítulo 14	Qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores de uma empresa de medicina diagnóstica.....	174
	<i>Carolinne Cardoso Albuquerque; Dinéri Aparecida Fabricio</i>	
Capítulo 15	Desenvolvimento intelectual e qualidade de vida em estudantes da terceira idade da graduação e pós-graduação.....	186
	<i>Elaine Oliveira Moreira; Josielly Lima Guimarães</i>	
Capítulo 16	A influência da música na vida dos colaboradores e familiares da empresa áudio Frahm.....	198
	<i>Helena Frahm Perfol; Josielly Lima Guimarães</i>	
Capítulo 17	Estratégias de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em empresas de transportes.....	216
	<i>Rosemary Aparecida Martins Roberto; Sirlei Moletta; Carlos Ubiratan da Costa Schier; Silas Guimarães Moro</i>	

Seção 4 – Gestão e Finanças

Capítulo 18	A percepção dos especialistas sobre os laudos periciais contábeis no Município de Ponta Grossa-PR.....	230
	<i>Celso Martins Fernandes; Fernando de Souza Gomes; Rosaly Machado; Franciele Machado de Souza</i>	
Capítulo 19	Os microempresários conhecem e usam os controles financeiros, especialmente o fluxo de caixa para a gestão do negócio?.....	252
	<i>Augusto César Moreira de Jesus; Felipe Moratone Gronke; Frederico Oliveira Uemura; Maycon Sydnei Froes Cit; Elaine Cristina Arantes</i>	
Capítulo 20	O impacto da auto congruência no apego da marca IFPR.....	271
	<i>Andressa Cristiane Brenner; Nuan Ferreira de Almeida; Janaína Seguin</i>	
Capítulo 21	Pesquisa sobre modelo integrado de gestão proposto para aplicação na gestão de negócios de pequeno e médio porte: um estudo desenvolvido na cidade de Ponta Grossa – PR.....	296
	<i>Carlos Ubiratan da Costa Schier; Cesar Eduardo Abud Limas; Lívio Marcel Queji; Halison Rodrigo de Souza</i>	
Capítulo 22	Operações no mercado futuro de milho utilizando análise técnica.....	310
	<i>Lívio Marcel Queji; Geisciano Voichcoski; Cláudio Kapp Junior; Carlos Ubiratan da Costa Schier</i>	

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Volume 1

Apresentação

O presente livro aborda temas emergentes de relevância pública, empresarial, social e ambiental, onde, por meio de pesquisas científicas, levantamentos teórico-empíricos, estudos de caso e demais investigações no campo da administração, compila reflexões necessárias para o momento em que a humanidade está passando.

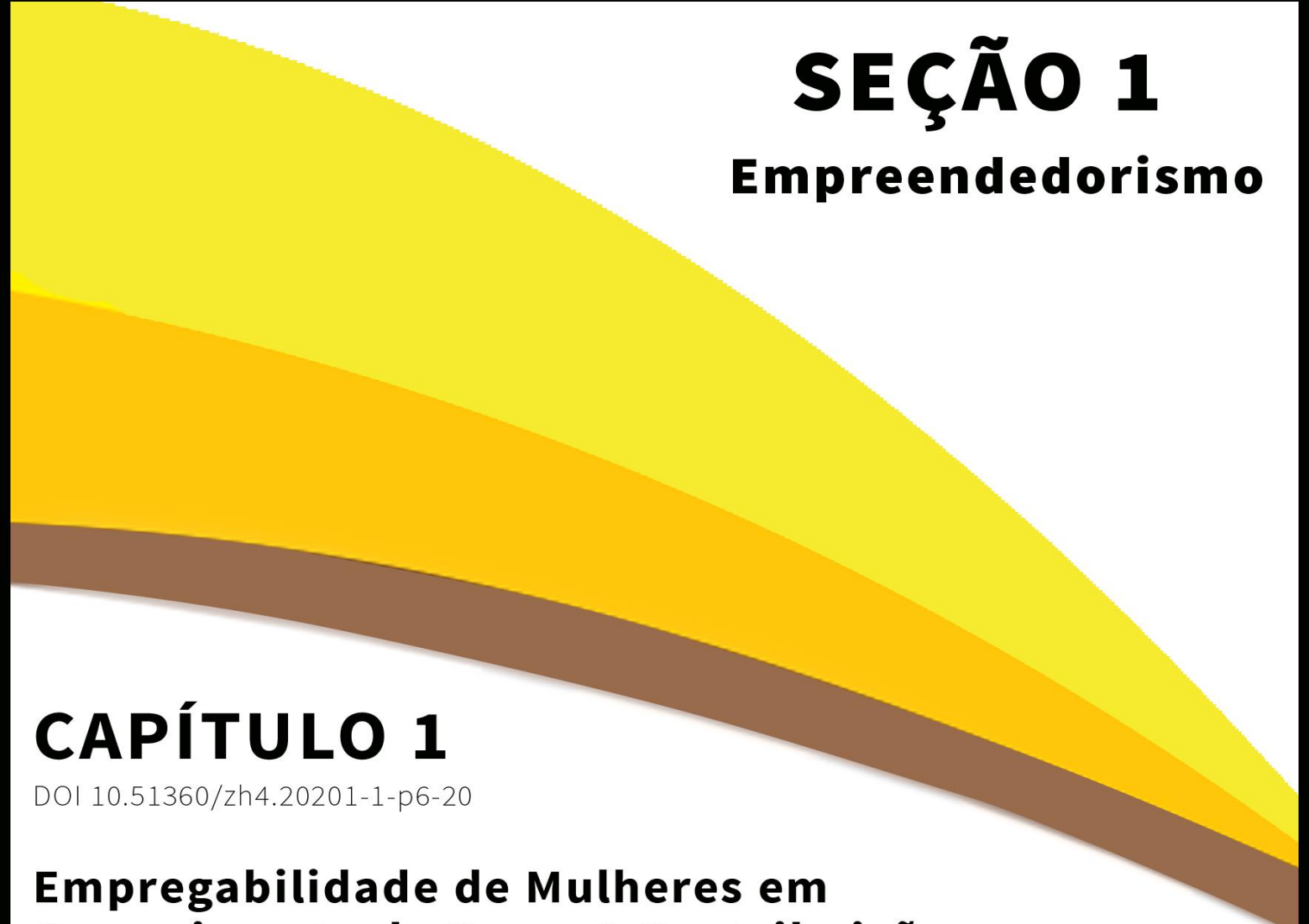
Neste cenário de incertezas, onde não apenas a economia e as informações são em tempo real, mas também os problemas de saúde pública afetam o mundo e trazem consequências das mais variadas naturezas, este livro vem contribuir para demarcar o cenário da gestão de organizações públicas e privadas no Brasil.

O livro se encontra dividido em 4 seções, onde os temas foram agrupados conforme sua área de estudos, facilitando a busca das informações dentro dessa obra. Nos 22 capítulos do livro ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA - VOLUME 1, o leitor irá encontrar na Seção 1 - Empreendedorismo, estudos que tratam de temas relevantes sobre empreendedorismo social, incubadoras, gestão familiar e educação empreendedora. Na seção 2, os temas versam sobre a Gestão Pública sendo apresentadas a eficácia e a efetividade como valores ao servidor público, a gestão participativa e a política nacional de humanização, a influência da cultura organizacional no comprometimento do servidor na prestação de serviços, bem como a avaliação das capacitações realizadas com os profissionais da educação em uma escola municipal. Na seção 3, a temática é a Gestão de Pessoas, sendo abordados estudos sobre gestão de pessoas na área odontológica, qualidade de vida, musicalidade e a formação de talentos humanos.

Finalmente na seção 4 os estudos são voltados à perspectiva da Gestão trazendo análises de finanças e modelos de gestão para pequena empresa, controles e congruência de marca.

Os capítulos foram escritos em sua maioria por pesquisadores doutores, com profundidade de pesquisa em suas áreas, garantindo elevada qualidade e zelo acadêmico. Assim, permitindo atualização de valor em tendências importantes na Administração Contemporânea.

Os organizadores dessa obra desejam a todos boa leitura!



SEÇÃO 1

Empreendedorismo

CAPÍTULO 1

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p6-20

Empregabilidade de Mulheres em Cumprimento de Pena: A Contribuição do Empreendedorismo e Negócios Sociais

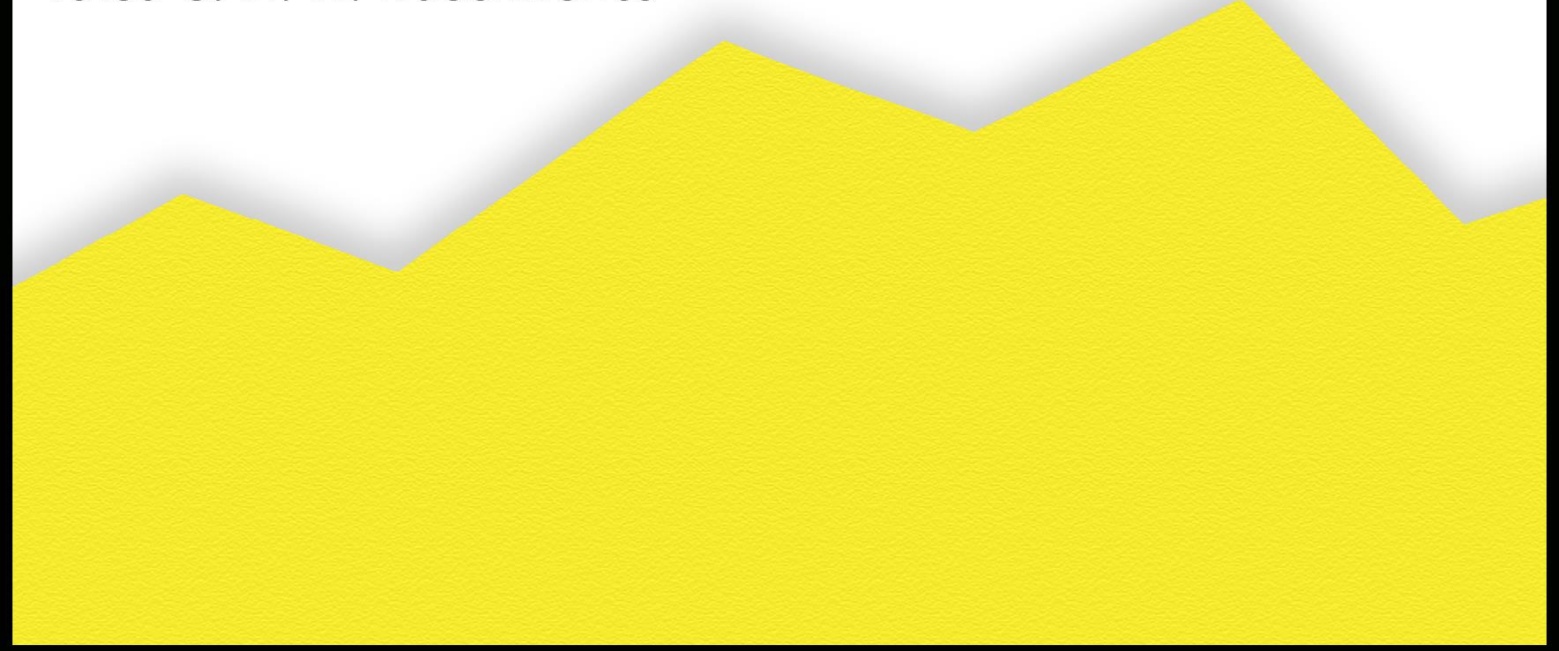
Autores:

Ricardo Ferreira Nunes

Solange Caldas Ribeiro

Rejane Cesa

Taisa C. M. W. Nascimento



EMPREGABILIDADE DE MULHERES EM CUMPRIMENTO DE PENA: A CONTRIBUIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS SOCIAIS

Ricardo Ferreira Nunes¹
Solange Caldas Ribeiro²
Rejane Cesa³
Taisa C. M. W. Nascimento⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso sobre empreendedorismo social (ES) e negócios sociais voltado à questão da empregabilidade de mulheres em cumprimento de pena. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo, que utilizou a estratégia do estudo de caso da *startup* Geração Bizu, estabelecida em Curitiba-PR, a qual busca soluções para reinserção de mulheres com monitoramento eletrônico no mercado de trabalho. Para a coleta de dados utilizou-se pesquisa bibliográfica e bibliométrica, dados secundários existentes e entrevistas em profundidade com uma empreendedora e um representante do poder público. Os resultados demonstraram que o empreendedor de negócios sociais, movido por seu ideal, busca soluções, enfrenta dificuldades desproporcionais, procura se posicionar como uma opção viável e, acima de tudo, acredita em seu empreendimento. Foram ainda diagnosticadas as principais dificuldades do estabelecimento de um negócio social que atua nas modalidades do segundo setor com o objetivo principal de preencher as lacunas sociais não atendidas pelo Estado.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Negócios Sociais. *Startup*. Cumprimento de pena.

1 INTRODUÇÃO

A situação da população carcerária no Brasil tem se mostrado extremamente crítica e as estatísticas disparam evidenciando um sistema incapaz de apresentar alternativas efetivas para a ressocialização do apenado. Já em 1920 o jurista, diplomata e político brasileiro Rui Barbosa de Oliveira, em famoso discurso, registrava de forma assertiva que “tratar com desigualdade os iguais, ou desiguais com igualdade, seria desigualdade flagrante, e não igualdade real” (OLIVEIRA, 1997, p. 26). Quase 100 anos depois, não se identificam para esta população condições concretas que forneçam a possibilidade de iniciar a construção de um novo destino.

¹ Bacharel em Comunicação Social e Esp. Gestão e Negócios – IFPR. E-mail: ricardo.ferreiranunes@gmail.com

² Bacharel em Administração e Especialista em Gestão e Negócios – IFPR. E-mail: solangecaldasr@gmail.com

³ Especialista em Gestão e Negócios – IFPR. E-mail: rejanecesa@hotmail.com

⁴ Especialista em Gestão e Negócios – IFPR. E-mail: taisawritzl@hotmail.com

Neste contexto surgem iniciativas por parte da sociedade com a intenção de buscar soluções que se voltem para as causas sociais, inclusive de alta complexidade. O empreendedorismo caracterizado pela inovação (SCHUMPETER, 1982) é considerado “um instrumento de desenvolvimento social e não somente de crescimento econômico” (DOLABELA, 2008, p. 13), e assume um papel significativo se posicionando como um dos caminhos para trazer um impacto positivo na sociedade, gerando um estimado valor social.

Segundo Brito (2018), as *startups* vêm apresentando uma presença forte na economia com novos negócios de impacto social. Uma *startup* é caracterizada como um negócio inovador, repetível e escalável, além de estar inserido em um cenário de extrema incerteza, sendo necessário um mínimo de planejamento (RIES, 2012).

O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo sobre Empreendedorismo Social (ES) que trabalha com a reinserção de mulheres monitoradas por tornozeleira eletrônica (Regime Semiaberto Harmonizado) no mercado de trabalho. Por meio de pesquisa qualitativa e exploratória (DIAS, 2000), descreve-se inicialmente o sistema carcerário brasileiro, em especial para mulheres, e na sequência é tratado o caso da *startup* Geração Bizu. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e bibliométrica, análise de conteúdo, estudo de caso e entrevistas semiestruturadas.

Como resultado, apresenta-se as principais dificuldades para estabelecimento de uma empresa que tem enquadramento no segundo setor, mas busca atender as necessidades da sociedade. Nesse cenário verificou-se como o empreendedor social constrói seu modelo de negócios para alcançar a transformação social a que se propõe.

Este artigo está estruturado com a presente introdução, o referencial teórico, a metodologia, o sistema carcerário e o estudo de caso desenvolvido. Na sequência, a apresentação dos resultados obtidos, concluindo com as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

2 EMPREENDEDORISMO

Compreende-se a conceituação de empreendedorismo como a capacidade para idealizar, implementar e gerir novos negócios, diretamente associada à inovação (SCHUMPETER, 1982) e iniciativa na busca de novas habilidades (DRUCKER, 2002). O empreendedor é visionário, criativo e perspicaz (FILLION, 1999) na identificação de oportunidades de atuação e assume os riscos inerentes à atividade que abrangem o financeiro, social e psicológico (LIMA, 2008).

2.1 EMPREENDEDOR PRIVADO E EMPREENDEDOR SOCIAL

Yunus (2010) agrega ao conceito de ES o objetivo principal de impacto social através de negócios focados na causa proposta e através dos quais as soluções são efetivadas. Oliveira (2004) apresenta o empreendedor social com postura de mudança e inovação sempre com enfoque no campo social. Embora não haja um código formal em relação a princípios, o

empreendedor social, possivelmente influenciado pela nobreza das causas que defende, privilegia “a transparência, a honestidade, a humanidade e democracia no trabalho” (OLIVEIRA, 2004, p. 441).

Outros autores identificam o ES como uma ramificação do empreendedorismo (DEES, 1998; NORUZI; WESTOVER; RAHIMI, 2010), acrescido do valor social nos seus objetivos, buscando desta forma conciliar o conceito original às questões sociais. O quadro abaixo apresenta a abrangência da atuação do empreendedor social, contribuindo na elucidação dos conceitos:

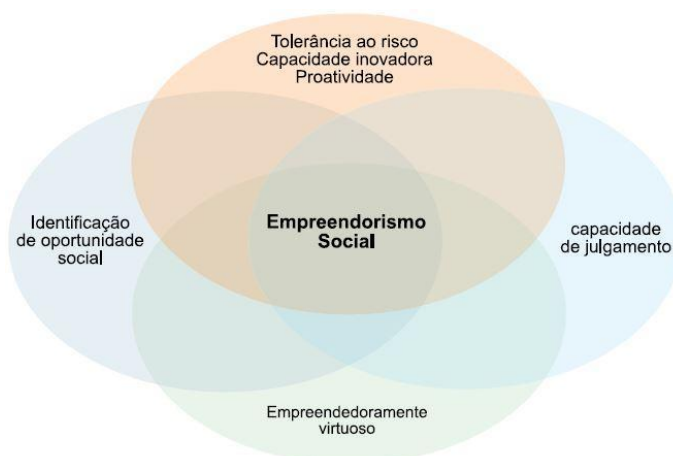
QUADRO 1 – Conceitos sobre Empreendedorismo Social

Autor	Definição
YUNUS (2010)	O ES tem como objetivo principal o impacto social através de negócios autossustentáveis que gerem valor social.
DEES (1998)	Para o ES a missão social é explícita e central, e não a geração de riqueza, que é apenas um meio para o fim a que se propõe.
OLIVEIRA (2004)	Tanto o conceito como a prática do ES derivam de entendimentos e intenções de transformação dos efeitos paradoxais da globalização que gera riqueza, ciência e tecnologia, mas produz um exército de excluídos.
BAGGENSTOSS; DONADONE (2013)	Enquanto o mercado procura profissionais com perfil empreendedor para maximizar o lucro, a sociedade evidencia carência de profissionais para maximizar a abrangência das ações sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Com base nos conceitos evidencia-se que o empreendedor social considera que o valor produzido por sua empresa, mesmo mensurável economicamente, tem como principal objetivo o resultado alcançado nas atividades voltadas para a população e a sociedade (PATZELT; SHEPHERD, 2011). Desse modo, a geração de riqueza não é vista como um fim, mas como um meio na busca de soluções planejadas na missão social (MURPHY; COOMBES, 2009). A Figura 1 demonstra os pilares que sustentam o ES sintetizando os conceitos e características:

FIGURA 1 - Constructo multidimensional do empreendedorismo social



Fonte: Adaptado de Mort *et al.* (2003).

A figura evidencia que o empreendedor social mira na geração de resultados para a sociedade através de sua atividade. Verifica-se, portanto, com base nesse e posicionamento, a

principal distinção em relação ao empreendedor privado que busca e mede seu desempenho através de geração de riqueza, e tem na atividade econômica seu principal objetivo.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS SOCIAIS

Existem percepções específicas quanto aos conceitos relativos às terminologias de ES e negócios sociais. Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), desde que atendidas as características inerentes ao ES que resultem em transformações de impacto social, é possível associá-las a empreendedores em diversas frentes de atuação, como organizações sociais, empresas, setor público, de ensino e outras.

Para Muhammad Yunus, o termo “negócios sociais” traz intrínseco o conceito de ES acrescido necessariamente da condição de se dedicar a desenvolver o social mais que o capital (YUNUS, 2007). Assim utiliza-se a renda para reinvestir exclusivamente na empresa, podendo apenas ressarcir o capital inicial, caso os investidores o desejarem. A figura 2 mostra como os negócios sociais atuam no ambiente econômico:

FIGURA 2 — Comparativo negócios sociais em relação ao segundo e terceiro setor



Fonte: Yunus (2019).

Como mostra a figura 2, o negócio social, mesmo tendo como meta o impacto social, está sujeito às mesmas responsabilidades estruturais e administrativas dos negócios tradicionais, pois tem sua sustentabilidade através de serviços e/ou produtos (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010) com a utilização de ferramentas das empresas convencionais do mercado (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Evidencia-se ainda a distinção em relação às Organizações da Sociedade Civil, regidas por legislação específica do terceiro setor, e à filantropia, que disponibiliza recursos tangíveis ou não, sem esperar nenhuma contrapartida. Os negócios sociais buscam maximizar relações sociais usando sua liderança em seu projeto social (TRIVEDI, 2010) por meio da administração de um negócio sustentável.

Necessário se faz registrar que posições contrárias a Yunus (2007) defendem que é possível conciliar resultado social e distribuição de lucros (HART, 2006), indicando que este é

um conceito que ainda se mostra desafiador no campo de estudo (PIRES; SANTOS; MOSTAGI, 2019; MACHADO; LENZI; VERDU, 2017; SANTANA, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para apresentar a metodologia da pesquisa é necessário traçar uma linha de raciocínio e prática real, estabelecida pelo saber comum, e a teoria utilizada pelo pesquisador (LIMA; MIOTO, 2007). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso (YIN, 2001). Utilizou-se de pesquisa bibliométrica, que objetiva verificar a produção científica de determinada área do conhecimento e das relações construídas a partir dela (ARAÚJO, 2006).

Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas qualitativas em profundidade com técnica semiestruturada (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010), sendo a primeira aplicada à empreendedora social no início de 2018, e a segunda, após 18 meses de atividade, objetivando entender os desafios enfrentados, desde a concepção da ideia até a concretização do projeto. Foi realizada uma terceira entrevista, está junto ao representante do Estado, com a finalidade de conhecer as ações que vêm sendo feitas e o contexto da delimitação do tema. As entrevistas somaram um total de 270 minutos de material gravado e parcialmente transcrito para contribuição ao estudo.

Os dados coletados foram tratados utilizando a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), em que o conteúdo apresenta a função heurística, aumentando a exploração e a propensão à descoberta. Trata-se de um conjunto de técnicas capaz de extrair uma descrição sistemática e objetiva de comunicações. Sendo assim, este método ou técnica permite fazer inferências por meio de indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 1977).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para construir referências de pesquisa e identificar o contexto para uma investigação sobre relações construídas que possibilitasse o presente estudo, foram utilizadas as bases de dados *Web of Science* e *SAGE Journals* como referências de publicações internacionais, as bases de dados nacionais *Spell* e *SciELO*, e os anais dos Seminários Acadêmicos em Administração *EnAnpad* e *SemeAd*.

A busca foi realizada a partir dos descritores *Social Entrepreneurship* e *Social Business* para as bases internacionais, e *Empreendedorismo Social* e *Negócios Sociais* para as bases nacionais. A pesquisa resultou em um total de 1.669 publicações sobre ES, e 400 sobre Negócios Sociais nas bases internacionais, e um total de 78 e 68 publicações, respectivamente, nas bases nacionais. Os resultados desse processo constam nos Quadros 2 e 3.

QUADRO 2 — Resultados de pesquisa bibliométrica internacional

Fonte	<i>Social Entrepreneurship</i>	<i>Social Business</i>
<i>SAGE Journals</i>	565	164
<i>Web of Science</i>	1.104	236

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

QUADRO 3 — Resultados de pesquisa bibliométrica nacional

Fonte	Empreendedorismo Social	Negócios Sociais
EnAnpad	12	17
SemeAd	10	5
Spell	17	12
Scielo	39	34

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

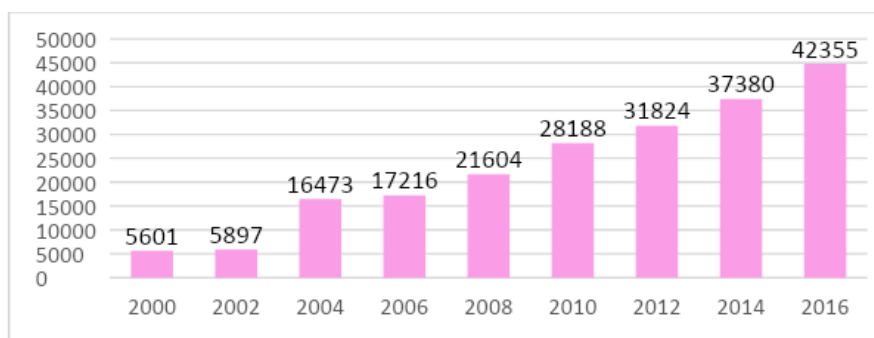
Os resultados das bases apontam que pesquisas dedicadas ao tema são escassas em território nacional, visto que a relação dos dois descritores resultou em baixa quantidade de publicações. Entretanto, quando comparado às publicações internacionais, os resultados mostraram-se consideráveis, o que demonstra a relevância do objeto de pesquisa.

4.2 CENÁRIO DO SISTEMA CARCERÁRIO

O Brasil ocupa a terceira posição mundial em número de presos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos da América e da China (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2017). Segundo o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), o país possui uma população prisional de 726.712 pessoas (INFOPEN, 2016). Até 2016 houve um aumento da ordem de 707% de pessoas privadas de liberdade em relação ao total registrado no início da década de 1990.

Em relação às mulheres presas no Brasil, o número chega a ser superior a 42 mil (INFOPEN, 2016), sendo 62% por tráfico de drogas, 20% por furto e roubo, 6% por homicídio e 12% por outros delitos. No Gráfico 2 é possível identificar a taxa crescente de mulheres encarceradas no país:

GRÁFICO 1 — Evolução do número de mulheres presas no Brasil



Fonte: Ministério da Justiça, Infopen (2016).

O número de mulheres presas representa 6% da população carcerária total, porém entre 2000 e 2016 o aumento registrado apresentou um índice extremamente preocupante de 656%, frente ao da população masculina, de 293%. Este fenômeno alarmante é acrescido de gravidade quando se percebe a invisibilidade da situação destas mulheres. Falcade (2019, p. 47) afirma que “ficou evidente que a situação vivida pelas mulheres em todos os espaços, antes, durante e após a prisão, parece ser algo proibido, secreto, invisível”.

Existe ainda por parte do Governo Federal um incentivo para contratação de pessoas em cumprimento de pena, cuja relação de trabalho não é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho, mas realizada diretamente junto ao DEPEN. A obrigação do empregador é o pagamento de um salário mínimo nacional ao apenado, e mais uma taxa de 25% ao Departamento. Os critérios para seleção das pessoas para as vagas são: disciplina, histórico de agressividade, perfil, experiência profissional, habilidade social e estrutura afetiva.

A partir desse panorama, em especial a condição das mulheres, visualiza-se uma possibilidade para contribuição com soluções para reinserção dessas pessoas na sociedade por meio da preparação para o trabalho. Iniciativas como a proposta da *startup* Geração Bizu com enfoque nas mulheres apenadas vêm ao encontro dessas necessidades.

4.3 ESTUDO DE CASO *STARTUP* GERAÇÃO BIZU

A breve história da *startup* paranaense Geração Bizu se confunde com a história de vida de sua idealizadora que, tendo vivenciado o empreendedorismo desde a infância, na adolescência começou a perceber situações complexas da sociedade, levando à formação na área de Assistência Social. Porém as atividades desenvolvidas no ambiente corporativo não correspondiam aos seus ideais, vindo a despertar para o empreendedorismo na busca de soluções concretas. Com esse objetivo, abriu uma frente de trabalho voltado a vendas, com pessoas egressas do sistema prisional.

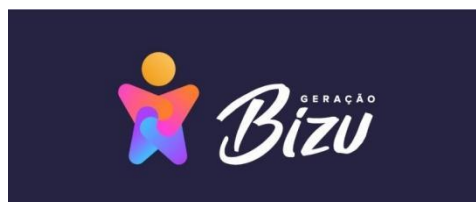
Em 2017, seu projeto foi aprovado num programa de aceleração para ideias inovadoras no modelo *startup* e teve a oportunidade de realizar capacitação voltada à educação empreendedora. O projeto foi adequado aos requisitos da aceleradora e migrou para o tema que desenvolve: reinserção no mercado de trabalho de mulheres que cumprem pena com

tornozeleira eletrônica, através de preparação, desenvolvimento e acompanhamento emocional, social e profissional.

Sendo única no país no modelo a que se propunha, a *startup* foi então caracterizada como uma proposta de tecnologia social, inovadora, repetível e escalável (RIES, 2012). O nome da *startup* faz referência ao jargão “chega de bizu”, expressão que dentro do estabelecimento prisional é utilizada para ordenar silêncio. Nesse sentido, o nome remete à ideia de ser a voz daqueles que têm sua liberdade de expressão reprimida.

Com o suporte da consultoria, em janeiro de 2018 a *startup* iniciou suas atividades, com investimento próprio como fonte para a sustentabilidade financeira.

FIGURA 3 — Logomarca da *startup* Geração Bizu



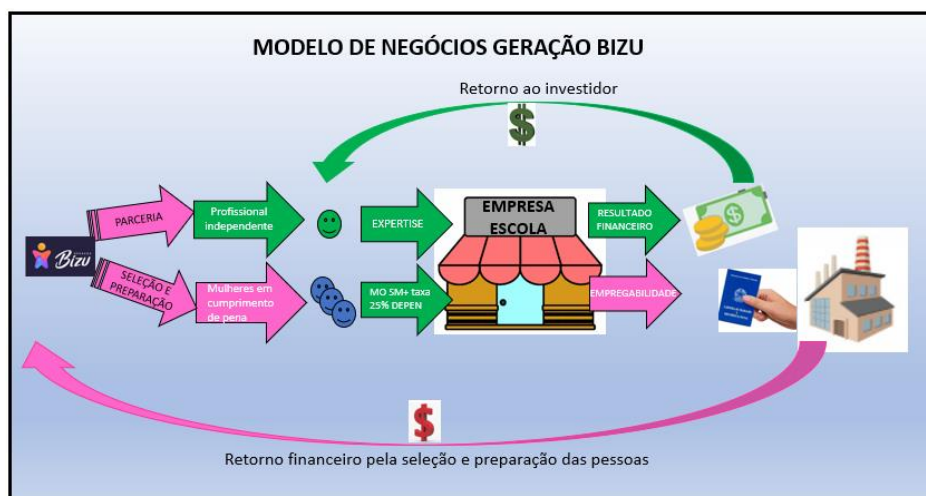
Fonte: Geração Bizu (2018).

Em março de 2018 a *startup* iniciou o processo de seleção para a primeira turma, considerando critérios de tempo para cumprimento de pena, reincidência e local de moradia. Seis mulheres aderiram ao programa e passaram para a fase de preparação, que compreendia autoconhecimento e técnicas básicas de capacitação profissional, o que contou para remição da pena. Em junho de 2018 foi selecionada a segunda turma.

A proposta para sustentabilidade era receber dos futuros empregadores um valor a título de manutenção do programa, porém não surtiu resultados. Na busca de alternativas, a *startup* criou em julho de 2018 um café social para empregar as mulheres do programa, mas a renda do empreendimento não se mostrou suficiente, sendo necessário repensar a forma de sustentabilidade.

Em março de 2019 o projeto foi selecionado em um programa de consultoria voltado a iniciativas de impacto socioambiental positivo. A proposta foi novamente remodelada resultando no desenho de um café-escola, cuja gestão passaria a um profissional com *expertise* na área. Desta forma, a *startup* ficou responsável pela preparação e acompanhamento das mulheres selecionadas e se excluiu da gestão do negócio. Com essa estrutura, a *startup* acordou com uma empresa multinacional do ramo alimentício o encaminhamento das pessoas treinadas pelo projeto, recebendo em contrapartida um retorno financeiro para manutenção do mesmo. A figura 4 mostra a dinâmica do modelo:

FIGURA 4 — Modelo de negócios Geração Bizu



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da Figura 4 é possível identificar os resultados alcançados pelo modelo atual, conforme indicado no quadro 4:

QUADRO 4 — Resultados modelo de negócios Geração Bizu

Resultado gerado	Destino	Impacto
Valor social	Mulheres em cumprimento de pena	Profissionalização através da empresa-escola e posterior empregabilidade
Valor econômico	Gestão Empresa-Escola	Sustentabilidade financeira
Retorno financeiro	Geração BIZU	Sustentabilidade financeira
Responsabilidade social	Empresas contratantes	Atendimento à política institucional

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A *startup* espera implantar novos projetos visando a sustentabilidade do negócio, que pelo histórico apresentado configura o maior dos desafios enfrentados pelo empreendedor social. O quadro 5 apresenta o resumo da trajetória da *startup* e características observadas em relação ao ES:

QUADRO 5 — Trajetória da *startup* Geração Bizu

Período	Fatos	Pontos identificados na pesquisa
jul 2017	Busca por alternativas de trabalho para pessoas em cumprimento de pena.	Postura de ES com foco em gerar valor social.
ago-nov 2017	Participação no programa de aceleração e moldagem da proposta como <i>startup</i> de impacto social.	Busca por aperfeiçoamento na educação empreendedora.
jan-abr 2018	Formalização e primeiros resultados com a reintegração de mulheres pelo trabalho.	Impacto social.
jul 2018	Lançamento do café social empregando mulheres em cumprimento de pena.	Identificação de oportunidades, soluções de impacto e enfrentamento a riscos.
jan 2019	Dificuldades financeiras.	Manutenção do negócio visando mais a missão do que a geração de riqueza.
mar 2019	Participação num programa de consultoria que resultou na remodelagem como empresa-escola.	Flexibilidade e capacidade de reinvenção sem desviar do foco de transformação social.
jun 2019	Acordo com uma empresa para contratação de pessoas preparadas pela <i>startup</i> .	Solução para viabilidade financeira e gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O impacto alcançado pela *startup* no período de atividade foi a certificação de 50% das pessoas selecionadas com redução de pena, recolocação no mercado de trabalho ou atividade autônoma, retorno aos estudos, ao convívio com a família e a sociedade, além de, no caso de mães, a conquista do direito à guarda dos filhos.

Com base no histórico e nos resultados foi possível identificar características de ES como inovação (SCHUMPETER, 1982) na busca por soluções ao identificar uma oportunidade (FILLION, 1999) de negócio, mas com finalidade no campo social (OLIVEIRA, 2004). Ao buscar desenvolver mais o social que o capital (YUNUS; JOLIS, 2007), pode-se observar os desafios que enfrenta um negócio social no mercado, tendo que seguir as regras de competitividade e garantir a sustentabilidade financeira (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010) sem se desviar do objetivo-fim, que é a proposta de valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo proposto neste estudo, pretendeu-se desenvolver uma pesquisa conceitual sobre ES com o estudo de caso da *startup* Geração Bizu, que busca desenvolver soluções para reinserção de mulheres em cumprimento de pena no mercado de trabalho. Foram

feitas pesquisas bibliográficas e bibliométricas a partir das quais buscou-se analisar o ES na prática pelo acompanhamento de 18 meses de atividade da *startup*.

Verificou-se que o tema Empreendedorismo Social é palco de discussões conceituais voltadas para a caracterização da identidade do profissional dessa área, que busca resultados econômicos, porém com a finalidade de promover soluções para questões sociais e gerar valor social como resultado. É notória a necessidade de buscar alternativas que possam preencher as lacunas deixadas pelo Estado.

Observou-se no acompanhamento da história da *startup* o esforço da empreendedora social na busca de soluções e as dificuldades enfrentadas para gestão de um negócio social, enfrentando o ambiente econômico competitivo. Ressalta-se a questão da sustentabilidade econômico-financeira, que demanda profissionalismo na busca de formatos para garantir a rentabilidade do negócio proposto e alcançar o resultado almejado na transformação e impacto social positivos. Observou-se também o valor da educação empreendedora nas duas oportunidades em que a *startup* teve acesso a esse recurso. Mas além de qualquer desafio, comprovou-se o empenho, dedicação e confiança que o empreendedor social tem na causa que defende.

Na entrevista com o representante do Estado foi observada a dificuldade de acesso a informações nessa área, o que pode ser explicado pelo curto espaço de tempo da existência de um escritório voltado à questão (cerca de 2 anos, sendo o segundo criado no Brasil). A entrevista foi agendada com facilidade, mas não houve muita abertura para discussão do tema e também não foi possível obter dados estatísticos locais que ajudassem a embasar a pesquisa, ficando a entrevista mais direcionada a aspectos de seleção dos presos para as vagas de trabalho disponíveis. Foi demonstrada pelo órgão a situação de invisibilidade das mulheres apenadas e a dificuldade de reinserção na sociedade, quer pelos facilitadores externos para reincidência, quer pela questão familiar e falta de vínculos afetivos e de confiança na história de vida dessas mulheres.

Concluiu-se que a tentativa de desenvolver o estudo do tema através da confrontação da teoria com uma situação prática pode contribuir para o entendimento dos conceitos, além de instigar novas pesquisas voltadas às questões sociais e à contribuição que os negócios sociais podem oferecer.

Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas ficam como desafio para investigações e análise do desempenho de iniciativas semelhantes, estudos de casos e pesquisas, que ofereçam um período mais abrangente para levantamento de dados, principalmente na verificação da sustentabilidade e perenidade das ações. Da mesma forma sugere-se o aprofundamento do referencial teórico, com conceitos específicos, possibilitando informações que contribuam para o incentivo de iniciativas voltadas ao empreendedorismo social.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

AUSTIN, J.; WEI-SKILLERN, J.; STEVENSON. Empreendedorismo social e comercial: iguais, diferentes ou ambos? **Teoria e prática do empreendedorismo**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do estado. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte: v. 7, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRITO, D. **Empreendedorismo de impacto social cresce no Brasil**. Agência Brasil. 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-07/empreendedorismo-de-impacto-social-cresce-no-brasil>. Acesso em: 03 jul. 2019.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Center for the advancement of social entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business. 1998. Disponível em: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**. v. 10, n. 2, 2000.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

FALCADE, I. A. **A (re)inserção social de mulheres com histórias de privação de liberdade**. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo**, São Paulo: v. 34, p. 05-28, 1999.

HART, S. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, Estratégias e Métodos: São Paulo: Saraiva, 2ª ed. 2010.

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PENITENCIÁRIAS. CONJUR. Disponível em: www.conjur.com.br/dl/infopen-levantamento.pdf. Acesso em: 30 abr. 2018.

LEVANTAMENTO NACIONAL DE INFORMAÇÕES PENITENCIÁRIAS INFOPEN MULHERES. JUSTIÇA. Disponível em: http://antigo.depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopen-mulheres/infopenmulheres_arte_07-03-18.pdf. Acesso em: 30 abr. 2018.

LIMA, L. A. **Os riscos do empreendedorismo**: a proposta de educação e formação empreendedora. Dissertação. (Mestrado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis: 2007.
- MACHADO, M. C. R.; LENZI, F. C.; VERDU, C. P. Empreendedorismo Social: fronteiras teóricas das escolas. **Anais do XX SEMEAD - Seminários em Administração**. São Paulo, 2017.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, **Há 726.712 pessoas presas no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/news/ha-726-712-pessoas-presas-no-brasil>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- MORT, G. M. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: Towards conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 1, p. 76–88, 2003.
- MURPHY, P.; COOMBES, S. A Model of Social Entrepreneurial Discovery. **Journal of Business Ethics**, 2009.
- NORUZI, M. R.; WESTOVER, J.; RAHIMI, G. R. An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. **Asian Social Science**. Canadian Center of Science and Education, v. 6, n.6, June 2010.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social, combate à pobreza e desafios para geração de emancipação social no Brasil. **Revista Expectativa**, Edunioeste. Cascavel-PR, v. 3, n. 3, p. 57-66, 2004.
- OLIVEIRA, R. B. **Oração aos moços**. Edição popular anotada por Adriano da Gama Kury, 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1997.
- PARANÁ e Ministério da Justiça se unem em projeto para detentas. **Agência de Notícias do Paraná**. Disponível em: www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=96628&tit=Parana-e-Ministerio-da-Justica-se-unem-em-projeto-para-detentas. Acesso em: 1 maio 2018.
- PATZELT, H.; SHEPHERD, D. **Recognizing Opportunities for Sustainable Development** 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- PIRES, L. L.; SANTOS, L. M. L.; MOSTAGI, N. C. **Negócios Sociais em Foco**: O caso da *Yunus Social Business*. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.47.102-119>. Acesso em: 25 jul. 2019.
- RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **RIGS revista interdisciplinar de gestão social**, v.3, n.1, 2014.
- SANTANA, A. L. J. M. **Terceiro setor, empreendedorismo social e cidadania participativa – tecendo temas sobre (e com) os atores**. Curitiba: Máquina de Escrever, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GERAÇÃO BIZU. Somos um programa de desenvolvimento pessoal, profissional e social para a população carcerária, visando a inserção no mercado de trabalho. **Geração Bizu**.

Disponível em: www.geracaobizu.com.br. Acesso em: 30 abr. 2018.

THE MEANING OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. ENTREPRENEURSHIP.

Disponível em: www.entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/br. Acesso em: 15 maio 2018.

TRIVEDI, C. A Social Entrepreneurship Bibliography. **The Journal of Entrepreneurship**, v.19, n. 1, p. 81-85, 2010.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O que são Negócios Sociais**. 2019. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acesso em: 3 jul. 2019.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2000.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308-325, 2010.



SEÇÃO 1

Empreendedorismo

CAPÍTULO 2

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p21-32

Governança Corporativa em incubadoras de empresas paranaenses

Autores:

Rúbia Carla Maier Biscaia

Oswaldo Malta Callegari



GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INCUBADORAS DE EMPRESAS PARANAENSES

Rúbia Carla Maier Biscaia⁵
Osvaldo Malta Callegari⁶

RESUMO

As incubadoras de empresas trazem contribuições importantes para o processo de desenvolvimento de negócios, estimulando os empreendedores na criação de empresas. A governança corporativa (GC) surge nesse contexto como um estudo de boas práticas, descrevendo modelos de interação entre os *stakeholders*, com uso do conhecimento e inovação para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações. Diante desse contexto, tem-se o objetivo de avaliar o modelo de governança das incubadoras de empresas de base tecnológica paranaenses. Essa pesquisa tem abordagem multimétodo, a primeira etapa quantitativa com uma amostra de 6 incubadoras paranaenses, e a segunda etapa qualitativa com estudo de caso por meio de entrevista com o gestor de uma incubadora do Paraná. Os resultados confirmaram a existência de relação entre o modelo de governança e o desempenho e apontam as deficiências encontradas em relação à governança corporativa. Conclui-se a importância da atenção à governança para a continuidade e longevidade das incubadoras de base tecnológicas no estado do Paraná.

Palavras chave: Incubadoras de base tecnológica; Governança Corporativa; Desempenho Organizacional; Incubadoras Paranaenses.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade das empresas, assim como das economias nacionais, é fortemente dependente da sua capacidade de inovação. A inovação tecnológica deve ser entendida como um sistema é um processo de aprendizado interativo e coletivo, que envolve uma ampla variedade de atores como as empresas, universidades, centros de pesquisa, agências governamentais e organizações financeiras, socialmente determinadas e influenciadas por formatos institucionais e organizacionais (CASSIOLATO; LATRES, 2000; MALERBA, 2002).

Ressaltam-se algumas características mais relevantes da inovação tecnológica, quais

⁵ Doutora em Administração pela Positivo, docente UEPG. E-mail: rubiacmaier@yahoo.com.br²

⁶ Doutor em Administração pela Universidade Nacional de Misiones, docente UEPG. E-mail: osvaldo.callegari1@gmail.com

sejam: a) tem grande influência na competitividade de países e empresas, b) incluem a inovação radical e incremental de produtos ou serviços, c) em maior ou menor medida existe em qualquer país ou organização, como uma ação interna ou uma ação de inovação aberta, isto é, com a colaboração de agentes externos.

A atividade de inovação é criada em um contexto institucional e influenciada pelos aspectos socioculturais dos agentes envolvidos, sendo que é por meio da análise do sistema de inovação, pode-se buscar compreender o processo das inovações tecnológicas. As incubadoras de empresas estão inseridas nesse sistema de inovação, com o objetivo de apoiar as novas empresas até que tenham condições para sobrevivência autônoma no mercado.

Conforme afirmam Bergek e Norrman (2008) e Brunell et al. (2012), as incubadoras foram estabelecidas em todo o mundo para estimular a criação de novas empresas de tecnologia tradicionais ou, quando especializadas em empresas de base tecnológicas, colaborando para o surgimento de novas tecnologias e formas inovadoras de negócios. Considerando o desenvolvimento de incubadoras brasileiras, essas vêm representar uma nova direção na ciência, tecnologia e política industrial latino americanas (ETZKOWITZ, MELLO, ALMEIDA, 2005), pois são vistas como métodos fundamentais para as políticas de desenvolvimento e inovação (MCTI, 2015).

Nesse contexto, a governança surge como estudo de boas práticas, descrevendo modelos de interação entre os *stakeholders*, com uso do conhecimento e da inovação para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações. Conforme aponta o IBGC (2015) as boas práticas de governança corporativa convertem os princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses para preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A governança tem o intuito de estabelecer e manter uma estrutura organizacional direcionada para o atendimento dos objetivos, otimizando os recursos disponíveis e consequentemente o desempenho. Observando e comparando as incubadoras do Brasil, verifica-se a necessidade de um processo de governança que focalize em sua eficiência e eficácia.

Essa pesquisa contribui na avaliação dos modelos de governança das incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBT), identificando sua relação com o desempenho apresentado. Considerando que os métodos de governança têm papel relevante para o desempenho de incubadoras de empresas (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005). Sendo assim, o objetivo dessa pesquisa é avaliar a relação do modelo de governança corporativa das incubadoras de empresas de base tecnológica Paranaenses com os seus desempenhos.

2 INCUBADORAS

As incubadoras são importantes geradoras de empresas de base tecnológica e têm demonstrado eficiência na transferência de conhecimento e tecnologia, colaborando com o sistema de inovação. Com o objetivo de apoiar as novas empresas até que tenham condições para sobrevivência autônoma no mercado.

As incubadoras de empresas funcionam como suporte ao desenvolvimento de novos empreendimentos, sendo consideradas como uma parte importante da infraestrutura regional de inovação. Apresentam como missão promover o desenvolvimento de inovação e a criação de um ecossistema inovador (ROGOVA, 2014), tendo por objetivo aumentar as taxas de sobrevivência destes novos empreendimentos (SOMSUK; WONGLIMPIYARAT; LAOSIRIHONGTHONG, 2011) e, assim satisfazendo as necessidades emergentes de novas empresas (GRIMALDI e GRANDI, 2005).

No contexto das incubadoras, a GC tem o papel de caracterizar a sua constituição e condução, acompanhando o processo de gestão e a relação com as empresas incubadas e seus resultados. No Brasil, existe um Modelo de Gestão de Incubadoras, conhecido como CERNE, de modo que a implantação deste modelo recomenda que os processos da incubadora sejam definidos, testados e em contínuo desenvolvimento para atender suas atividades e funções. O modelo Cerne contribui para a GC, principalmente pela padronização de processos, de forma a facilitar o gerenciamento e avaliação de seus resultados, tornando a relação entre os *stakeholders* mais confiável.

A governança contribui para o fortalecimento das incubadoras, aumentando a confiança dos *stakeholders*. Gallon (2009) estudou os atores envolvidos e corresponsáveis no desempenho das incubadoras: o coordenador da incubadora; gestores e colaboradores das empresas incubadas; empresas incubadas e a sociedade que se beneficia de seus produtos e serviços. De modo geral, os *stakeholders* são representados pelos atores que afetam a incubadora ou por ela são afetados em seus objetivos. Existem vários atores ao lado da incubadora, os quais exercem influências diversas no seu funcionamento e monitoramento.

A governança da incubadora é constituída pela participação e coordenação entre esses diferentes atores, os quais têm interesse no seu desempenho. Na medida em que os princípios da boa GC, envolvendo questões sobre os arranjos e os processos do conselho, o equilíbrio da representação dos *stakeholders*, a gestão estratégica, os incentivos e o processo de estabelecimento de incentivos para gerentes de incubadoras, sejam formalizados e incorporados nas rotinas de gerenciamento dessas organizações, pode-se esperar um impacto mínimo do conflito principal (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

A *National Business Incubation Association*, associação que congrega representantes de importantes incubadoras no mundo, ressalta que a incubadora deve observar aspectos estratégicos que irão resultar em uma efetiva estrutura de governança, contribuindo positivamente nos resultados das incubadoras. Esses aspectos devem ser relevados no modelo de governança adotado pelos gestores, envolvendo todos os *stakeholders* (NBIA, 2017). Entre as dimensões de um modelo de melhores práticas para incubadoras apresentada pelo MCTI (2015), apresenta-se a governança, que analisa o modelo de governança da incubadora, por meio da análise da participação da tríplice hélice, da transparência dos resultados e do reconhecimento da incubadora pela mantenedora.

A governança nas incubadoras, assim como nos demais tipos de organizações, poderá permitir um melhor desempenho, em benefício dos *stakeholders*. O desempenho apresentado pelas incubadoras pode afetar, direta ou indiretamente, o sucesso das empresas empreendedoras e a sustentabilidade dos sistemas nacionais de inovação de nível macro (TSAI et al., 2009). Há uma grande quantidade de possíveis indicadores disponíveis para avaliação de uma determinada incubadora (SCHWARTZ e GOTHNER, 2009).

Vários trabalhos e pesquisas sobre incubadoras de empresas e seu desempenho já foram desenvolvidos, no entanto, não há um consenso sobre suas definições e fatores em que o desempenho da incubadora deve ser avaliado (WANN; LOZADA; CANGAHUALA, 2017), o que torna um desafio comparações entre os estudos (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

Apesar do número significativo de estudos sobre a avaliação de desempenho de incubadoras de empresas encontrados na literatura, os autores Gallon, Ensslin e Ensslin (2011) chamam a atenção para o fato de que no campo científico, esse tema ainda é pouco explorado e apresenta lacunas. Motta e Imoniana (2005) também argumentam que apesar do aumento constante do número de incubadoras de empresas, ainda existem lacunas metodológicas para avaliação do seu desempenho.

3 METODOLOGIA

Com base em uma metodologia quantitativa e qualitativa, este estudo permitiu avaliar o as IEBTs do Paraná. Para tanto, esta investigação teve um caráter descritivo-analítico e conta com uma pesquisa bibliográfica que compõe o quadro teórico e o levantamento dos elementos de governança e desempenho, julgados importantes e necessários no contexto das incubadoras.

Na etapa quantitativa, foi realizada uma pesquisa *survey*, onde foram enviados questionários para todas as 15 (quinze) IEBTs do Paraná, obtendo retorno de 06 questionários considerados válidos. Buscou-se analisar a seguinte hipótese: Existe relação significativa entre modelo de governança corporativa e o desempenho das incubadoras tecnológicas. Solicitou-se aos investigados avaliarem a variável de governança corporativa tomando por base os seguintes indicadores: Estrutura Normativa, Participantes da Administração, Métodos de Governança e Gestão Estratégica. Já o construto de desempenho foi mensurado pela eficiência e eficácia na geração e graduação de empresas de sucesso.

Na sequência foi realizada a pesquisa qualitativa, que se justifica na intenção de entender como se percebem os aspectos, ou outros olhares que interpretam o mesmo elemento. Os pesquisadores estudam os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Para que o pesquisador possa entender a dinâmica dos fenômenos sob a perspectiva de cada participante, em um entendimento do todo integrado. O estudo qualitativo foi realizado em uma incubadora estabelecida no Estado, foco deste estudo. Teve como objetivo adicional verificar em maiores detalhes os resultados encontrados na pesquisa quantitativa, além de avaliar elementos complementares do sistema de governança e do desempenho. Ambas as etapas envolveram os gestores das IEBTs paranaenses.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nas pesquisas (qualitativa e quantitativa), foi possível avaliar a relação entre o modelo de governança e o desempenho nas IEBTs paranaenses. Os resultados da etapa quantitativa comprovam a hipótese, cujo aprofundamento ocorreu, posteriormente, na etapa qualitativa.

A primeira etapa apresenta informações das seis incubadoras que aderiram a essa pesquisa retornando o questionário preenchido aos pesquisadores.

4.1 ANÁLISE DOS PESQUISADOS

A amostra de IEBTs alcançada está distribuída entre diferentes cidades do Paraná. Considerando a dependência institucional das incubadoras, entre as seis pesquisadas, quatro estão vinculadas a uma universidade e as outras vinculadas ao governo. Entre as características para o sucesso das incubadoras, ressalta-se o papel das universidades, segundo Ratinho e Henriques (2010) o vínculo com universidades apresenta impactos positivos no sucesso das incubadoras.

As incubadoras ainda podem contar com apoio institucional de centros de pesquisa, do SEBRAE, de prefeituras municipais, instituições governamentais, entre outros. No Brasil a ANPROTEC e o SEBRAE são instituições que apoiam projetos inovadores em incubadoras, essas instituições trabalharam juntas na construção de um modelo de atuação e certificação, e no ano de 2013 lançaram o Modelo Cerne.

O modelo Cerne foi concebido para propor tanto os processos genéricos a serem implantados por uma incubadora de empresa, quanto às práticas que devem ser executadas para que a incubadora cumpra seu papel no ecossistema de inovação local (ANPROTEC, 2016). Entre as pesquisadas, 5 delas já implantaram o modelo CERNE e estão no nível 1 do modelo de gestão, que é o estágio inicial. Há, portanto, um amplo campo aberto para o Modelo Cerne demonstrar sua efetividade nos próximos anos.

A governança corporativa traz inúmeros benefícios, principalmente na qualidade das decisões estratégicas, que se apresentam como elementos fundamentais para o sucesso do programa de incubação (ANPROTEC, 2016). Na estrutura de governança das incubadoras se ressalta a relevância do papel do Conselho de Administração, observou-se que entre as pesquisadas apenas duas apresentaram um conselho de administração constituído.

Analizou-se os aspectos de governança dessas incubadoras com base nos construtos: Estrutura Normativa, Participantes da Administração, Métodos de Governança e Gestão Estratégica. Os achados estão apresentados na Tabela 1, a seguir.

TABELA 1 – Construtos de Governança corporativa em IEBTs

Fatores	Mínimo	Máximo	Média
Estrutura Normativa	2	5	4,4
Participantes da Administração	3	5	3,9
Métodos da Governança	1	5	4,3
Gestão Estratégica	3	5	4,3

Fonte: Autores (2018).

Observando o comportamento das médias nos quatro construtos, a menor média foi referente aos participantes da administração, o qual envolve questões sobre os gestores e toda equipe. Esse valor pode ser atribuído ao fato das incubadoras trabalharem com número reduzido de colaboradores, podendo prejudicar seu bom andamento. O papel do gestor é fundamental no cumprimento das estratégias da organização, para se sustentar no mercado e se manter perene. Para Dornelas (2002) muitas incubadoras geralmente são gerenciadas sem muito rigor e seus recursos mal administrados, sendo que recursos disponíveis normalmente são escassos, toda incubadora de empresas deveria ser muito bem administrada; para isso, há a necessidade de se constituir uma equipe gerencial de primeira linha que desenvolve e atualiza, constantemente, seu plano de negócio e garanta os melhores serviços às empresas incubadas.

A equipe administrativa de uma incubadora geralmente é composta pelo coordenador, diretor, assessores financeiros, jurídicos, entre outros. Sendo que o número de pessoas envolvidas nessa equipe depende do número de empresas incubadas e dos tipos de serviços que são prestados aos empreendedores. Esperava-se, nesta questão, uma média mais próxima de 5, pois os respondentes do questionário eram os próprios gestores da incubadora.

As médias nos fatores Estrutura normativa, Método de governança e Gestão estratégica ficaram próximas e consideram-se como satisfatórias, porém percebeu-se valores divergentes entre as incubadoras, inclusive apontado em algumas variáveis específicas dos fatores a insatisfação.

Na estrutura normativa é importante que se alinhe suas normas, regimentos e estatutos com os interesses de seus *stakeholders*, monitorando seu cumprimento e as necessidades de mudanças. Segundo IBGC (2015), a presença de um estatuto ou contrato social, contribui para

dar transparência ao sistema de governança e para fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas.

Para o alcance de uma gestão efetiva a partir de boas práticas de GC, torna-se, essencial, que a empresa adote alguns princípios da governança, destacando a transparência e prestação de contas (*accountability*), onde todas as informações deverão ser disponibilizadas e realizadas de forma clara para todas as partes interessadas.

A GC vem contribuir nas tomadas de decisões estratégicas da organização, as quais direcionam as suas operações. Segundo Hitt et al. (2008) a GC trata do conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas, utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho nas organizações. Afirmam que a GC tem um papel estratégico, de forma a cumprir os valores da empresa diante dos interesses conflitantes entre os *stakeholders*. Também estabelece a estrutura por meio da qual são fixados os objetivos, determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OECD, 2004). Por isso a importância de avaliar como está a gestão estratégica da incubadora a fim de manter resultados satisfatórios e cumprir seus objetivos com as empresas incubadas.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A IEBT investigada está localizada no Estado do Paraná, inserida nas dependências de uma universidade pública, atuante desde o ano de 2007 com incubação de empresas de base tecnológica. O quadro de pessoal da incubadora é enxuto, possui um diretor, um coordenador e um auxiliar administrativo. A incubadora possui uma estrutura física composta por seis salas e um ambiente de *coworking*, atualmente está com 17 empresas incubadas. Ressalta-se que entre as incubadas, duas estão prestes a ser graduadas, com produtos promissores para o mercado. Nesses 10 anos de atuação, acolheu mais de 50 empresas de diferentes setores. No momento está se preparando para a implantação do modelo Cerne, buscando, com isso, obter melhorias no processo de gestão da incubadora.

Em relação ao espaço de incubação, o gestor afirmou que possui uma infraestrutura ideal para abrigar os projetos em andamento e compartilhar experiência. Apontou as dificuldades pela necessidade de maior número de pessoas para atuar na incubadora.

Quanto à localização, a incubadora utiliza do espaço cedido pela universidade, podendo utilizar de toda a sua estrutura no seu processo de incubação, por meio do compartilhamento de conhecimentos e utilização dos laboratórios e equipamentos. Esse papel proativo das universidades é geralmente motivado por seu desejo de participar dos esforços de desenvolvimento econômico regional (MIAN, 1994).

Os empreendedores incubados aproveitam dos outros serviços da incubadora, principalmente os de consultoria e compartilhamento do conhecimento, ressaltando a importância desses serviços. Conforme apontado por Bergek e Norrman (2008) o uso de localidades compartilhadas é uma vantagem importante, pois, além dos recursos compartilhados, também oferece oportunidades de transferência de conhecimento e compartilhamento de experiência entre as incubadas. Fato esse identificado pelos gestores como uma vantagem para os incubados.

Entre as atividades desenvolvidas pela incubadora, destacam-se as atividades que envolvem serviços de consultorias aos empreendedores, na forma de projetos de consultoria e capacitação, de acordo com a demanda dos empreendedores. Conforme apontam Grimaldi e Grandi (2005), as incubadoras devem perceber a importância de se especializar nos serviços que oferecem e de corresponder à variedade de demandas e expectativas provenientes de novos empreendimentos.

Quando questionado sobre o modelo de governança da incubadora, este afirmou que há uma carência de um modelo de governança, que realmente reflita as suas dificuldades.

Quanto ao processo de seleção, o entrevistado relatou seguir as normas conforme regimento da incubadora e evidenciaram a preocupação na atração de ideias inovadoras. Apresentam um fluxo contínuo de recebimento de projetos para encaminhar a seleção. Esse processo de seleção é realizado por uma banca em dois períodos durante o ano.

Quanto ao planejamento estratégico das incubadoras o gestor ressaltou que *“ainda é muito precário, precisamos melhorar muito, quem sabe agora com a implantação do Cerne”*. Em relação ao plano de negócio da incubadora, ressaltou que a incubadora está fazendo seu papel, mas que não existe um documento formalizado ainda, estão adaptando as exigências dentro do ecossistema de inovação, segundo disse o gestor *“o foco é no ecossistema não em trabalhar aspectos de governança”*.

Um passo importante apontado pelo gestor é a implantação do CERNE, em que foram revistos vários processos e os fez pensar sobre os rumos da incubadora. Segundo o gestor, eles estão buscando renovar a equipe e formalizar o planejamento para atender as diretrizes do Cerne.

Entre os indicadores de desempenho adotados na incubadora, o gestor comentou sobre o uso de indicadores, no caso utilizando o “índice de Estocolmo”, possuindo a certificação do UBI, e também adotam os indicadores propostos no modelo Cerne, devido estarem em processo de certificação. O gestor relatou que a pontuação na pesquisa de Estocolmo não foi muito alta, pois essa pontuação é gerada pela comparação com incubadoras de outras nacionalidades o que, segundo o gestor, apresentam uma realidade muito distante da brasileira, principalmente pelo fato de possuírem junto à incubadora programas de aceleração. O gestor apontou que é difícil constituir um programa de aceleração considerando a realidade das incubadoras no Brasil, mas não tem informações exatas quanto a essa questão.

Segundo o gestor, as incubadoras têm o desafio de trabalhar com *startups* que são imprevisíveis, porém a incubadora possui uma boa gestão e os resultados são bons, “*estamos trabalhando bem*” (GESTOR). As incubadoras de empresas têm papel de destaque no desenvolvimento local sustentável ao apoiarem a criação de empreendimentos inovadores, contribuindo de forma efetiva para geração de empregos e renda, gerando assim, impactos positivos para a economia local e nacional.

A partir dos resultados dessa pesquisa (quantitativa e qualitativa) é possível refletir sobre o cumprimento dos objetivos das IEBTs e se esses estão sendo cumpridos efetivamente, principalmente em relação à graduação de empreendimentos de sucesso, corroborando positivamente com o sistema de inovação regional e nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo geral de analisar o modelo de governança em incubadoras de empresas de base tecnológica paranaenses, pode-se atestar que a governança apresenta uma relação significativa com o resultados das IEBTs.

Entre as pesquisas observa-se uma falta de atenção aos aspectos de governança, os quais podem estar refletindo negativamente no seus desempenhos. Percebeu-se as dificuldades e desafios encarados diariamente pelo gestor da IEBT investigada, decorrentes principalmente da falta de pessoal técnico para atuar na incubadora. Evidenciou-se a preocupação com aspectos que estão relacionados à incubadora, apesar do gestor afirmar que essa não é uma das preocupações atuais da incubadora.

Para compreensão de aspectos relevantes nesta relação de governança e desempenho pelas partes interessadas, espera-se que um aprimoramento em termos de governança contribua no desenvolvimento do sistema de inovação local, regional e nacional.

Sugere-se aos gestores das IEBTs que revejam o modelo de governança que trabalham, estabeleçam objetivos com foco neste modelo e que busquem sensibilizar todos os seus *stakeholders* da importância das incubadoras para o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico:** segmento de incubadoras de empresas do Brasil – Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, 2016.

BERGEK A.; NORRMAN C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28 (1-2), p.20-28, 2008.

- BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; CLARYSSE, B.; GROEN, A. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p.110-121, 2012.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. **Parcerias Estratégicas**, n. 17, p. 5-30, 2000.
- DENZIN, N.K. LINCOLN, Y.S. Introdução à disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In. DENZIN, N.K. LINCOLN e colaboradores (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ETZKOWITZ, H., DE MELLO, J. M. C., ALMEIDA, M. Towards “meta-innovation” in Brazil: The Evolution of the Incubator and the Emergence of a Triple Helix. **Research Policy**, v.34 (4), p. 411-424, 2005.
- GALLON, A. V. **Metodologia multicritério para auto-avaliação do microdistrito industrial (MIDI) tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas**. 2009. 428 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2009.
- GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, v. 25 (2), p. 111-121, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2ª ed. 2015.
- MALERBA, F. Sectoral systems of innovation and production. **Research Policy**, v. 31(2), p.247-264, 2002.
- MIAN, S. A. US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance. **Technovation**. v.14(8), p.515–526, 1994.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCTI). **Proposta de Políticas para Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: 2015.
- MOTTA, E.; IMONIANA, J. O. Proposição de sistema de gestão e monitoramento do desempenho para empresas incubadas de base tecnológica. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. vol. 1, n. 1, p. 60-82, abr./jun. 2005.
- NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION - NBIA. **Resource library**. Disponível em: <<http://www.nbia.org>> Acesso em 20 de março 2018.

OECD. **Manual de Oslo**. 2004. Disponível em: <http://www.ocde.org> Acesso em 25 maio 2018.

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of business venturing**. v. 20, n. 2, p. 165-182, 2005.

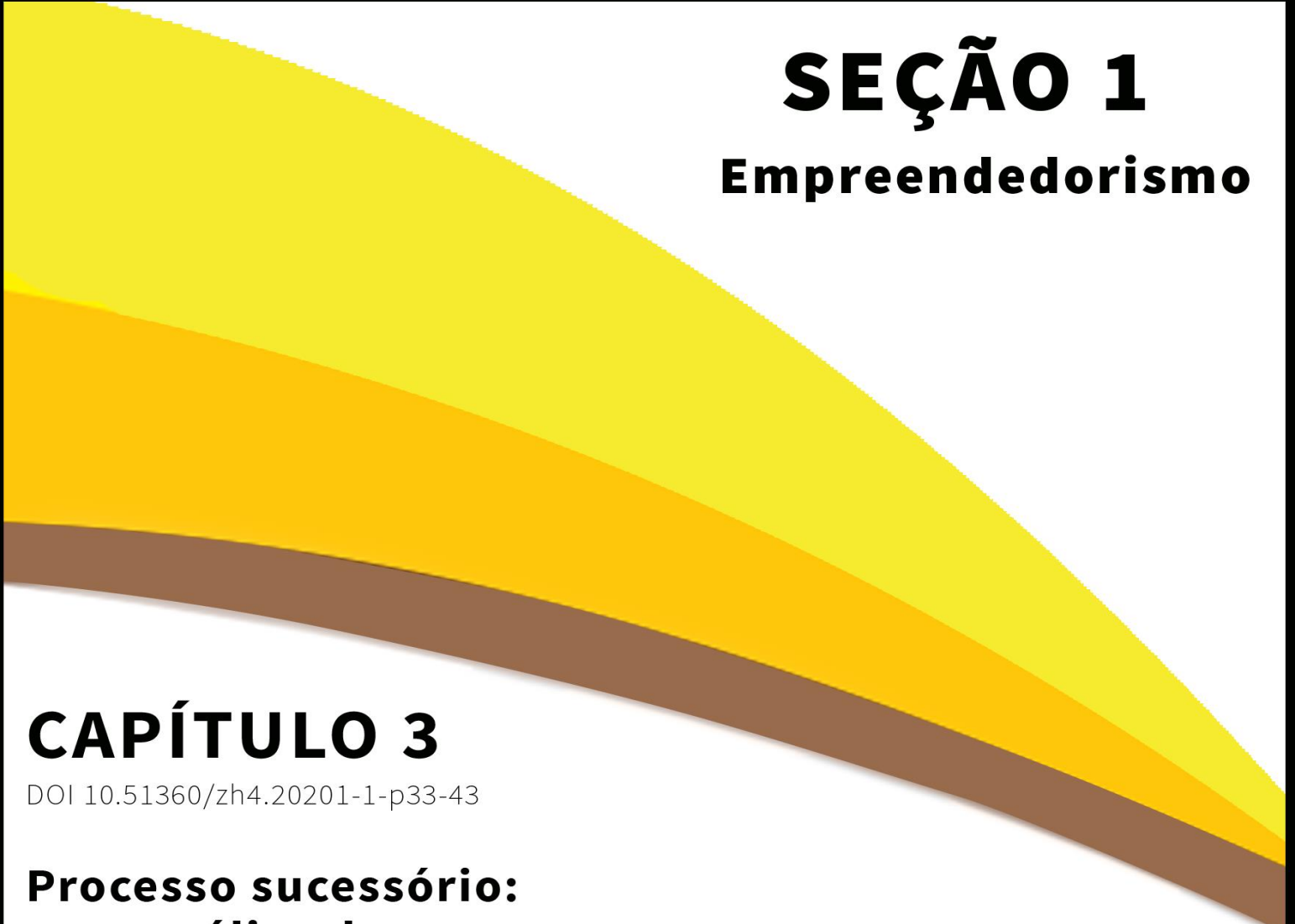
ROGOVA, E. The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v.13 (3), p.265-281, 2014.

SCHWARTZ, M.; GÖTHNER, M. A Multidimensional Evaluation of the Effectiveness of Business Incubators: An Application of the PROMETHEE Outranking Method. **Environment and Planning C: Government and Policy**. v. 27(6), p.1072-1087, 2009.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators e industrial development: resource-based view. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 2, p. 254-267, 2011.

TSAI, F-S., HSIEH L. H.Y., FANG S-C., LIN J. L. The co-evolution of business incubation and national innovation systems in Taiwan. **Technological Forecasting & Social Change**, v.76, p. 629–643, 2009.

WANN, J.W.; LOZADA, T. L.I.; CANGAHUALA, G. University-based incubators' performance evaluation: a benchmarking approach. **Benchmarking: An International Journal**. v. 24, n. 1, 2017.



SEÇÃO 1

Empreendedorismo

CAPÍTULO 3

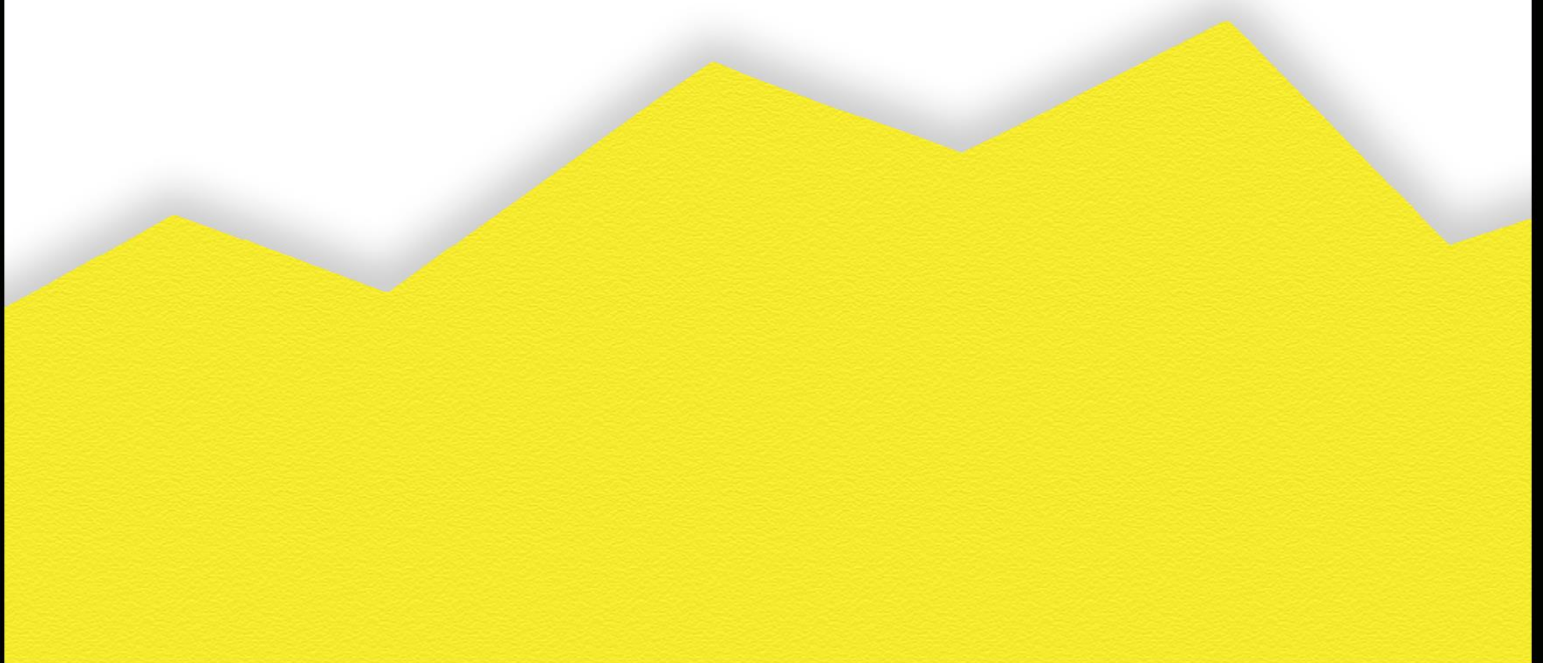
DOI 10.51360/zh4.20201-1-p33-43

Processo sucessório: uma análise de caso

Autores:

Rosemary Ap. Martins Roberto

Leozenir Mendes Betim



PROCESSO SUCESSÓRIO: UMA ANÁLISE DE CASO

Rosemary Ap. Martins Roberto⁷
Leozenir Mendes Betim⁸

RESUMO

As empresas familiares são objetos de estudos e discussões, pois exercem grande influência no desenvolvimento da economia brasileira, seja em termos de produtividade ou empregabilidade, sendo importante o foco nas competências dos gestores em determinados elementos estratégicos como no processo de sucessão. Este artigo apresenta com objetivo descrever o processo de sucessão em uma rede de lojas familiar que atua com venda de móveis e atividades para o lar no estado do Paraná. Zelando para que a empresa se mantenha com uma gestão familiar e que supere a crise voltando a crescer como era o sonho de seu fundador. Porém a sucessão não está sendo vista pela empresa como um processo formal e planejado, valorizando além do nome herdado, identificando reais competências para que assim a empresa consiga realmente crescer.

Palavras-chave: Processo de sucessão; Sucessores; Empresa Familiar.

1 INTRODUÇÃO

O processo sucessório nas empresas familiares se constitui num grande desafio, por tratar-se de um episódio longo, inevitável e em muitas vezes negligenciado pelos gestores, ainda que demonstre interferir de forma decisiva no sucesso dos negócios. Compreender o fenômeno envolvido neste processo se torna fundamental para a continuidade dos negócios.

As empresas familiares enfrentam desafios da mesma forma que qualquer outra empresa, dentre esses desafios, destacam-se: a falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração quando necessário; a incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados, rivalidade entre irmãos; e a incapacidade de atrair e reter administradores competentes não familiares.

A gestão de sucessão em empresas familiares emerge como um fenômeno das melhores práticas de gestão passadas de geração em geração. Ressalta-se que no processo de sucessão a preocupação com aspectos emotivos e as experiências vivenciadas estão presentes nestas organizações. Corrobora Grzybovski (2007) dizendo que as empresas familiares correspondem a um modelo de instituição com uma dinâmica muito complexa, permeadas tanto por relações familiares e não familiares, bem como, por questões afetivas, econômicas e financeiras numa

⁷ Doutora em Administração pela Universidade Positivo. E-mail: meiremartinsuepg@gmail.com

⁸ Doutora em Engenharia da Produção pela UTFPR. E-mail: leobetim_0802@hotmail.com

mesma dimensão sócio-empresarial. Apesar das mudanças que vêm ocorrendo nas organizações com novas práticas gerenciais, os sucessores de empresas familiares ainda mantêm suas bases nas origens de gestão familiar.

No Brasil 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 5% para a terceira, sendo que isso se deve à ocorrência de conflitos familiares e à falta de planejamento no processo de sucessão (MOREIRA et al, 2013). Bernhoeft e Galo (2003) relatam que a maioria das empresas brasileiras tem o início de sua história vinculada à figura de um imigrante que em algum momento de sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao Brasil com poucos recursos materiais.

As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento econômico através de um número considerável de oportunidades de emprego e negócios, apresentando peculiaridades distintas, sendo diferentes em países com realidades diferentes. No Brasil, as empresas familiares apresentam uma imagem protecionista e paternalista, onde a realidade da família está impregnada na empresa (OLIVEIRA, 1999). Sendo uma das maiores preocupações dos gestores de empresas familiares a sua continuidade, 75% delas estão sob o comando de seus fundadores, 20% estão sendo geridas pelos filhos dos fundadores e somente 5% sob o controle da geração seguinte (LEONE, 2005). “Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio” (DUARTE, 2006, p. 12).

Nesse contexto, ressalta-se a importância do processo de sucessão, o qual deve ser planejado, pois não se formam profissionais competentes, imbuídos de valores do negócio, com os necessários conhecimentos e habilidades da noite para o dia (FERNANDES, 2013). Compreender como se dá a transferência de conhecimento no processo de sucessão, a partir dos relacionamentos familiares torna-se uma questão importante de ser estudada (GRZYBOVSKI, 2007).

Portanto, o objetivo dessa pesquisa é descrever o processo de sucessão em uma rede de lojas familiar que atua com venda de móveis e atividades para o lar no Estado do Paraná.

2 PROCESSO DE SUCESSÃO

Conforme Fernandes (2013) a sucessão empresarial ainda é um tema pouco trabalhado em muitas empresas, assim como na academia, mesmo em empresas bem-sucedidas. Sendo um problema a excessiva dependência em relação alguns gestores e em muitos casos os próprios fundadores e tão logo eles deixam a organização, esta experienta queda pronunciada em seu desempenho. A sucessão tem sido a temática mais estudada no campo de empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

É importante que as organizações trabalhem a ideia de fluxo, ou a preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, sendo necessário o estabelecimento de uma filosofia voltada à formação de sucessores respaldada por instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória (FERNANDES, 2013).

Um programa de gestão sucessória visa estabelecer regras para balizar o crescimento de profissionais de uma organização, oferecendo aos indivíduos perspectivas alinhadas a seus objetivos. Sendo algumas de suas premissas: o aproveitamento das competências e avaliações do modelo de competência; a utilização de instrumentos de gestão e avaliação de pessoas já em uso na organização; entendimento de competências como entregas sustentadas por capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores), segmentadas por níveis de complexidade e eixos de carreira; o progresso na carreira não deve ser automática devendo levar em conta as capacidades; todos os funcionários da empresa devem ter oportunidades iguais de participar do banco de sucessores e a identificação de um profissional não significa que ele esteja pronto devendo pautar-se por objetividade, simplicidade e transparência (FERNANDES, 2013; DUTRA, 2010).

Tillmann e Grzybovski (2005) trazem considerações para as empresas familiares, as quais além da competência técnica profissional, o sucessor deve possuir habilidades de liderança e visão empresarial, bem como caráter que valoriza a tradição familiar vinculada à vitalidade do negócio.

2.1 PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar pode ser vista como uma organização que tem sua origem e história atreladas a uma mesma família pelo menos há duas gerações, ou mantém membros na administração da empresa (LODI, 1998). Ressalta-se a representatividade exercida pelas empresas familiares na economia brasileira, apresentam características específicas que as diferenciam das demais, com seus valores e laços familiares. Entre as características e diferenciais das empresas familiares se destaca as referidas ao processo sucessório, caracterizado pela transferência da gestão do fundador (primeira geração) para a segunda geração e assim sucessivamente, que em muitas das vezes ocorreu através dos membros da família.

No contexto de sucessão nas empresas familiares, Lodi (1998) ressalta que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”. As organizações familiares enfrentam um grande desafio que se refere ao problema da sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre as diferentes gerações de uma família (BORGES; LESCURA, 2012). O processo de sucessão “é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 1992, p. 12).

A sucessão na empresa familiar é considerada uma das questões mais críticas enfrentadas pelos pesquisadores desta área e apesar de existirem muitos estudos sobre o tema tanto nacionais como internacionais, ainda não há uma conclusão elucidada sobre o mesmo (BORGES et al., 2010; CAMPBELL; HERIOT; WELSH, 2007; CISNEROS et al., 2014; COLLINS E O'REGAN, 2010; SHARMA et al, 2012).

Na visão de Gersick et al (1997), Babbershon, Williams e MacMillan (2003) a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que geralmente acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita se afastar da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família e pelo tempo de permanência no cargo (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (LE BRETTON-MILLER et al., 2004; OLIVEIRA, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar às empresas uma nova perspectiva gerencial, como também seu fechamento devido à falta de preparação do sucessor.

Os sucessores da empresa da família são preparados para o exercício profissional desde a infância até o momento da transferência de poder ao cargo de gestor. Ao longo desse processo algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores, e pela família, como: formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional aos herdeiros; adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso destes no quadro funcional da empresa (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

O processo de sucessão poderá proporcionar a empresa familiar seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005), como também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN e KHAIRE, 2004). Desta forma, a sucessão está envolta por muitos problemas, como falhas em processos gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação do sucessor. Diante disto, nota-se que existem poucas empresas familiares sendo conduzidas pela terceira ou quarta geração (REZENDE; ANDRADE; REZENDE, 2004).

3 METODOLOGIA

Nessa pesquisa se optou por pesquisar uma rede de lojas de gestão familiar do ramo de móveis e eletrodomésticos com várias filiais no Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, tendo como procedimento técnico o estudo de caso. A abordagem adotada foi a qualitativa com caráter descritivo.

Para coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, a fim de apresentar o processo sucessório na empresa em questão.

Para análise da entrevista se utilizou da técnica de análise de conteúdo que é um método aceito de investigação textual (SILVERMAN, 2009). A análise de conteúdo trabalha sobre mensagens, preocupa-se com o estudo da palavra, do aspecto individual e atual da linguagem (DELLAGNELO; SILVA, 2005) com a finalidade de interpretação da mensagem (BARDIN, 2010).

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa empírica, buscou-se descrever a realidade de uma empresa familiar relacionada aos processos de sucessão, buscando desvelar o significado da sucessão para os gestores da referida empresa.

4.1 TRAJETÓRIA DA EMPRESA PESQUISADA

Destaca-se a gestão do fundador o qual iniciou sua trajetória empreendedora com uma loja no interior do Paraná no ano de 1956, obteve reconhecido crescimento e diversificação nos produtos e serviços ofertados, sendo que em sua gestão foram 80 filiais abertas.

Sua gestão foi marcada pelo forte espírito empreendedor e liderança autocrática, mesclada com a liderança democrática, conforme ressaltado pelo entrevistado. Esse é um dos motivos pelo qual era admirado por seus funcionários, “pois sabia a hora onde deveria ser autoritário para tomar certas decisões, da mesma forma que sabia ouvir seus funcionários e saber reconhecer seu trabalho” (ENTREVISTADO).

Durante a trajetória da empresa, inicialmente começaram com a venda de tecidos e vestidos de noivas, e após 5 (cinco) anos à venda de móveis e eletrodomésticos, a empresa expandiu ainda mais seu negócio fabricando móveis, estofados e colchões, fornecendo para a maioria dos estados do Brasil. Nesse período começaram a expandir o negócio abrindo filiais inicialmente nas cidades circunvizinhas, posteriormente por várias regiões do Paraná e também em outros estados.

A empresa expandiu em tal proporção o seu negócio, que se tornou umas das principais geradoras de empregos nas cidades em que se instalava, tanto em suas indústrias como em suas lojas, aumentando consideravelmente seu número de funcionários.

Utilizaram a estratégia de identidade única adotada, para todas as lojas do grupo, o que iria potencializar os esforços realizados na gestão da imagem, unificando a comunicação com colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, além de gerar aprimoramento nas operações e implantação de projetos e programas. Realizaram mudança na marca em toda a rede de lojas e o processo de implantação seguiu um cronograma desde a integração com todos os colaboradores, mudança das fachadas, novo layout da frota e dos pontos de venda

Com o falecimento do fundador em 2008, a gestão ficou a cargo de três dos seus quatro filhos, configurando-se o início do processo sucessório, sendo que seu quarto filho, nunca se envolveu nos negócios da empresa, pois sempre preferiu tomar conta das fazendas adquiridas pela família.

O fundador ficou na gestão da empresa até seu falecimento, confirmando o que diz Leone (2005) quando expõe que na maioria das vezes, o fundador resiste em transferir o poder ao seu sucessor, pois possui um grande apego sentimental ao seu negócio, não considerando a empresa como um bem qualquer que após anos de dedicação, terá que deixar para seus filhos tomarem conta.

A substituição do fundador seja por um herdeiro, seja por um gestor profissional, envolve desafios e problemas e é um fator bastante delicado para a empresa familiar.

4.2 SEGUNDA GERAÇÃO NO PODER

Na pesquisa ficou evidente que a sucessão foi eventual e não um processo planejado, os filhos sucessores foram assumindo responsabilidade enquanto estavam ao lado do seu pai que dirigia a empresa, sendo quem tomava as decisões era sempre o pai. Porém alguns fatores poderiam ter facilitado essa transição, os quais exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça de maneira efetiva como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional, e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (BROCKHAUS, 2004; IBRAHIM et al., 2004; SHARMA et al., 1997). Sendo esse preparo dentro ou fora da empresa (BORNHOLDT, 2005).

A entrada do filho sucessor apresenta alguns obstáculos como as responsabilidades de manter os feitos do pai e também permitir o crescimento, mantendo tradições e valores como uma herança de seu pai, preservando e transgredindo. Esse processo de sucessão da gestão envolve os aspectos técnicos como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, como também aspectos sócio-culturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

O fundador ficou na presidência da empresa até seu falecimento, sendo que seus três filhos trabalhavam ao seu lado, mas quem tomava as decisões era sempre o pai. Segundo revela o entrevistado, ele e seus irmãos desde criança trabalhavam na loja, o que lhes ajudou no processo de sucessão após sua falta.

Ou seja, não se verifica a presença de uma profissionalização efetiva. O profissionalismo da sucessão empresarial deve estar contido nos planos estratégicos da empresa familiar, facilitando a evolução da empresa para alcance de seus objetivos. A escolha entre sua profissionalização ou não, está na análise de sua capacidade em alcançar os resultados esperados pelo mercado através da gestão familiar (MUZZIO, 2013).

O plano de sucessão de Antonialli (1998) apresenta o desenvolvimento da liderança do futuro sucessor e o desenvolvimento de treinamentos acadêmicos para ajudar na sua formação intelectual. O autor destaca que o fundador deve preocupar-se com o preparo do seu futuro sucessor, abordando os seguintes aspectos: desenvolver alternativas de negócio fora da empresa para desenvolver herdeiros e desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa. Desta forma, o autor coloca a importância do preparo do sucessor através de experiências em outras

empresas, desenvolvimento das habilidades necessárias para gerir o negócio e a importância do conhecimento de todas as áreas que compõem a empresa.

Um dos filhos do fundador manteve-se na gestão até o ano de 2012, quando passou a assumir cargo público, passando a dirigir a empresa à distância, confiando-a, principalmente, ao seu filho, marcando aqui um novo processo de sucessão, configurando-se a terceira geração que vem assumindo o poder.

4.3 NOVA MUDANÇA NA GESTÃO

Com o novo cargo do sucessor, seu filho que já havia assumido um cargo na empresa após o falecimento de seu avô, este com apenas 24 anos, assume o cargo de diretor. Contrariando o que diz Fernandes (2013) em que o processo de sucessão deve ser planejado, pois não se formam profissionais competentes, imbuídos de valores do negócio, com os necessários conhecimentos e habilidades da noite para o dia. Compreender como se dá a transferência de conhecimento no processo de sucessão, a partir dos relacionamentos familiares torna-se uma questão importante de ser estudada (GRZYBOVSKI, 2007).

O ano de 2015 marcou a gestão da empresa devido à crise que se assola no País, onde no mês de julho iniciou o processo de fechamento de algumas lojas, encerrando suas atividades em outros estados ficando apenas com as 23 lojas no Estado do Paraná, onde residem os principais acionistas da empresa, o que resultou em número elevado de demissões. Foram ao todo 69 lojas fechadas no País e mais de 400 funcionários demitidos.

Diante do agravamento da situação financeira, a direção da empresa ingressou com um pedido de recuperação judicial para se reestruturar e pagar seus credores.

Uma sucessão planejada de forma estratégica aumenta as chances de sucesso e a longevidade das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Um dos motivos da crise na rede de lojas, apontado pelo entrevistado, foi ter sido vítima de cinco incêndios criminosos, que consumiram uma fortuna e ainda continuam um mistério sobre os reais motivos. Seguido da desmotivação dos funcionários devido ao medo do desemprego, aumento da inadimplência e queda no faturamento.

A empresa relatou que a princípio, apesar da preocupação com a sucessão, não apresenta nenhum processo formal, pois tudo indica que o neto está apto a dirigir a empresa no lugar de seu tio, pois entre os outros netos que poderiam assumir a empresa todos cursam medicina. E na falta de um membro da família administrando afirmaram que poderão recorrer a profissionais do mercado.

A diretoria da empresa reforça a importância dada ao fato da empresa se manter como familiar, apresentando o orgulho por parte de seus gestores em manter os laços familiares com o seu fundador.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa, que se baseia na compreensão de como ocorre o processo de sucessão em empresas familiares na mudança de gestão para outras gerações, sem perder a essência da interpretação das experiências obtidas em cada gestão, foi atingida a partir das pesquisas teóricas e as implicações práticas apontadas.

Com os resultados apontou-se as dificuldades, nesse caso, na mudança de geração na gestão da referida empresa, que podem ter gerado as dificuldades encontradas na empresa atualmente. Ou seja, sucessão não está sendo vista pela empresa como um processo formal e planejado, valorizando além do nome herdado, identificando reais competências para que assim a empresa consiga realmente crescer.

Entende-se, portanto, o processo de sucessão nas empresas familiares como um fenômeno social, pois está impregnado na cultura e na tradição dos fundadores da empresa, o que reflete nas práticas de gestão adotada e nas relações entre trabalho e família, buscando compreender qual o significado estrutural da experiência vivida pelo gestor e as suas preocupações com os futuros sucessores.

Sugere-se a empresa foco desta pesquisa uma maior atenção ao processo de sucessão, buscando a profissionalização da sua gestão, para que a empresa continue no mercado e obtenha crescimento e desempenho satisfatório, conforme era o objetivo de seu fundador.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: III SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, v. 3. p. 1-12, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BORGES, A. F., LESCURA, C., OLIVEIRA, J. L. de. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: ANPAD, 2010.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004.

- CAMPBELL, N. D.; HERIOT, K. C.; WELSH, D. H. B. The black box: unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, v.10, p. 9-14, 2007.
- CISNEROS, L.; CHIRITA, M. G.; DESCHAMPS, B. The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; RAMACHANDRAN, K. (eds.). **Exploring transgenerational entrepreneurship**: The role of resources and capabilities. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter v. 6, p.110-127, 2014.
- COLLINS, L.; O'REGAN, N. (2010) The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**. v.1, p. 5-13, 2010.
- DELLAGNELLO, E.H.L.; SILVA R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M.; ZOULAN, D. M. (Org) **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 97-118, 2005.
- DUARTE, F. D. **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS, 2006.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GERICK, K. E.; DAVIS, L. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG I. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional**. (Tese de doutorado) Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2007.
- HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of business venturing**, v.19, n.3, p.437-463, 2004.
- IBRAHIM, A. B.; MCGUIRE, J.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P. **Patterns in strategy formation in a family firm**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research v. 10, n.. 1/2, 2004.
- LE BRETON-MILLER, J., MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.28 (4), p. 305-328, 2004.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, RAUSP, v. 27, n.3, p.84-91, 1992.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MOREIRA, J. M.; ALTAF, J. G.; FALCO, G. P.; TROCCOLI, I. R.; CURZIO, P. H. Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: o Caso Rsm Pneus. In: X SEGeT 2013. **Anais...Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013.

MUZZIO, H. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **TPA Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, 2013.

OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**. v. 44, p.5-15, 2006.

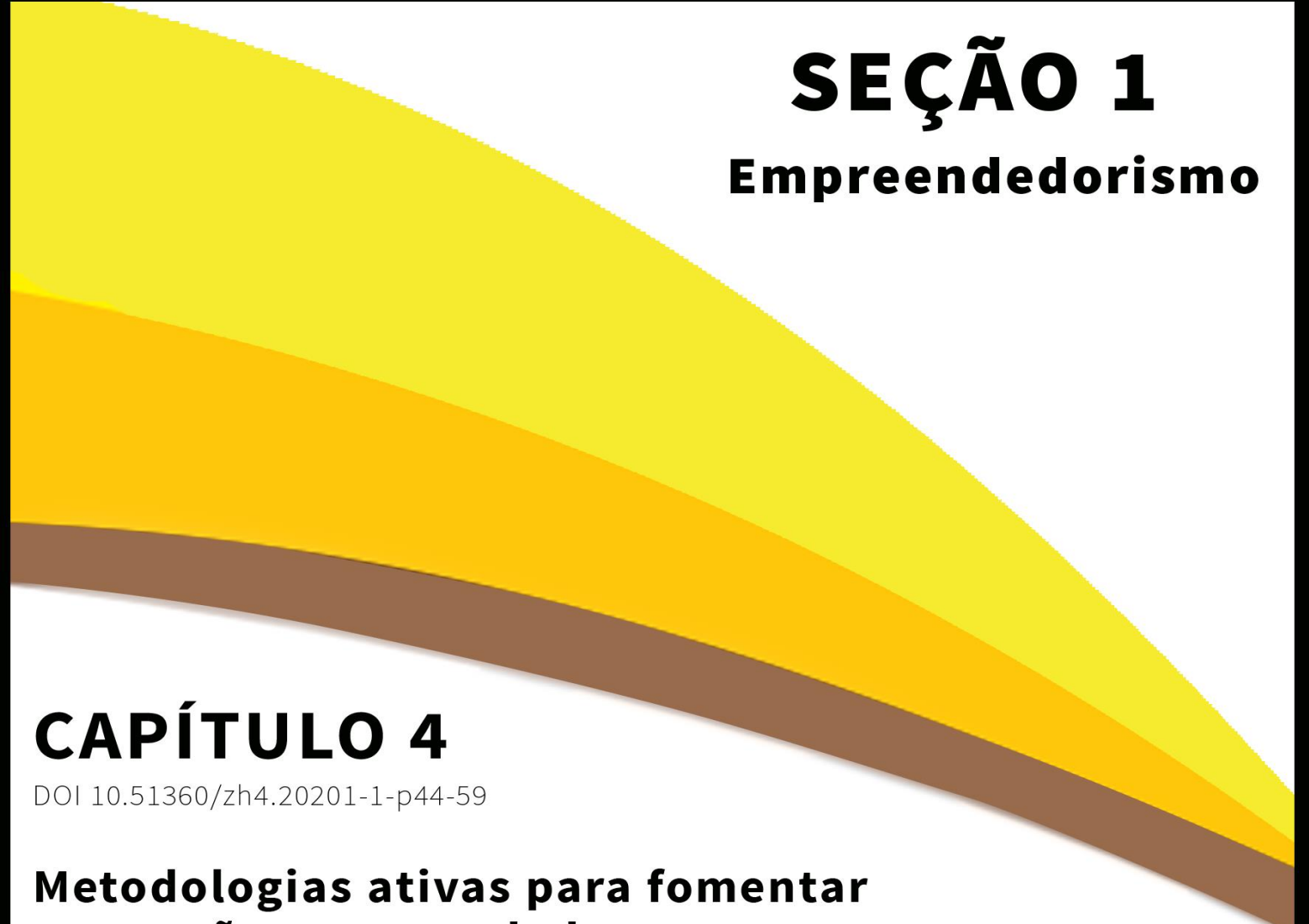
OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

REZENDE, C. F.; ANDRADE, D. M.; REZENDE, D. C. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios no Sul de Minas Gerais. **R&A. Revista de Administração da UFLA**. v.6, n.1, 2004.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**. v. 25 (1), p. 5– 15, 2012.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**. v. 10, p. 1-36, 1997.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.



SEÇÃO 1

Empreendedorismo

CAPÍTULO 4

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p44-59

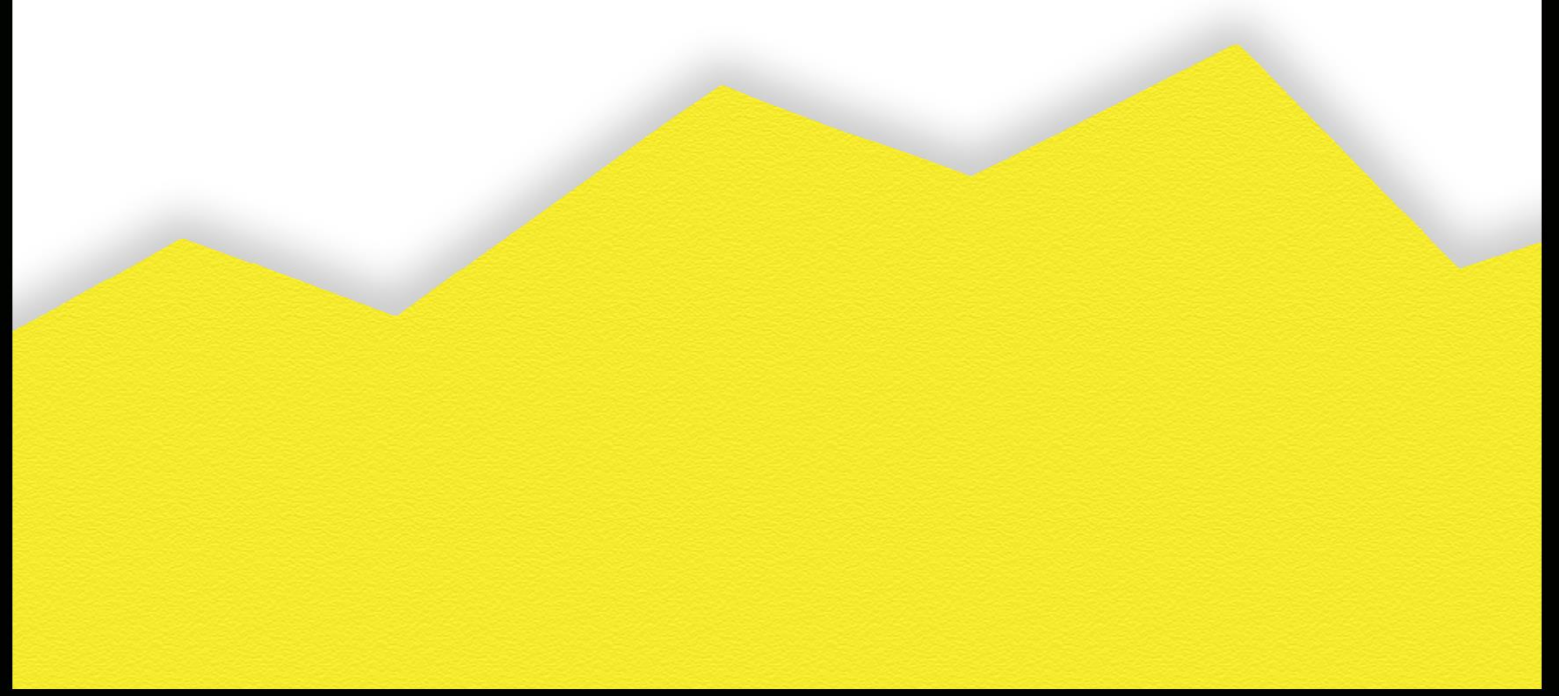
Metodologias ativas para fomentar a vocação empreendedora

Autores:

Carolina Carmem Ribeiro

Gislaine Martinelli Baniski

Livio Marcel Queji



METODOLOGIAS ATIVAS PARA FOMENTAR A VOCAÇÃO EMPREENDEDORA

Carolina Carmem Ribeiro⁹
Gislaine Martinelli Baniski¹⁰
Livio Marcel Queji¹¹

RESUMO

O presente estudo discute a percepção de estudantes sobre o uso de metodologias ativas para o desenvolvimento da vocação empreendedora. Para tanto, foi utilizada a técnica de complemento de frase, onde os respondentes continuavam uma afirmativa proposta, de acordo com o primeiro pensamento que lhes ocorresse. Este método mostrou-se adequado e permitiu afirmativas sinceras e que exprimiam as emoções que as frases suscitavam nos alunos. Por meio desta pesquisa, ficou evidente que o ensino de empreendedorismo deve ser tema transversal em todas as disciplinas de um curso, não somente em uma disciplina ou em cursos de gestão, mas em todos que pretendam incentivar a formação de profissionais inovadores e capazes de melhorar as demandas da sociedade. O uso de metodologias ativas e instrumentos inovadores no ensino foram percebidos pelos alunos como favoráveis ao desenvolvimento da vocação empreendedora, mas ainda precisam ser mais adotados com a intenção de desenvolver iniciativas, cultura de inovação e demais competências necessárias tanto para o empreendedor ou intraempreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Metodologias Ativas. Vocação Empreendedora. Educação Empreendedora.

1 INTRODUÇÃO

A educação empreendedora visa desenvolver competências atitudinais que qualificam o indivíduo para a ação, assim sendo, as metodologias adotadas em sala de aula podem servir de elemento incentivador destas competências ou limitador.

Quando se pensa em novas perspectivas em relação ao ensino, necessita-se levar em consideração a geração atual. Antigamente, o acesso à informação era limitado e este mundo virtual quase não existia. Atualmente, a internet está na vida de todos e a informação é acessível a qualquer um, ou seja, o docente não é mais visto como o único detentor do conhecimento,

⁹ Graduanda em Administração, PIBIC, UEPG, E-mail: carolina.carmem@hotmail.com

¹⁰ Doutora em Administração, docente UEPG, E-mail: gislainebaniski.adm@gmail.com

¹¹ Mestre em Administração, docente UEPG, E-mail: livioqueji@uepg.br

devendo servir mais como um papel de facilitador, problematizador das competências a serem formadas.

Este artigo pretendeu utilizar uma técnica inovadora, a do complemento de frase, no raciocínio de provocar os respondentes ao novo, motivando-os para o tema metodologias ativas e sua aplicação no desenvolvimento da vocação empreendedora.

Para atingir o fim proposto, o de discutir a percepção dos estudantes sobre suas preferências ou não para o aprendizado, foi realizada uma revisão teórica sobre métodos que têm sido aplicados no ensino do empreendedorismo, resgata-se conceitos centrais sobre metodologias ativas e instrumentos para o ensino.

Por fim, agrupa-se em categorias de estudo as principais reflexões dos pesquisados, orientando como estes veem a vocação empreendedora e a forma como as aulas são desenvolvidas na maior parte de seus dias letivos.

2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIAS PARA O ENSINO

Para a melhor compreensão destes dois termos “instrumentos e metodologias” o ponto de partida será determinado através da recepção da informação pelas pessoas. Conforme Xifra-Heras (1974) a informação pode ser entendida como um modo ou estrutura a uma experiência individual, porém não se limita apenas a isso. Estes dois, precisam ser ligados a símbolos que consigam ser entendidos. Outro conceito acerca da informação é este:

No corpo humano, as informações são transmitidas sob a forma de pulsos que caminham ao longo de fibras nervosas. O sistema nervoso humano dirige os movimentos através da transmissão de sinais que partem dos centros controladores e caminham através dos músculos, os quais se contraem e executam o movimento ordenado (Edwards, 1964).

Portanto, compreende-se que a informação não está inserida somente nas áreas das engenharias ou biologia, ela também é importante para outros fins de estudo como as ciências sociais aplicadas. Sabendo disto, será definido o conceito de metodologia. De acordo com o dicionário Saraiva (2010) metodologia é o conjunto de métodos ou regras aplicados a algo. Observa-se que estes métodos e regras variam de acordo em que se aplica. Por exemplo, as regras utilizadas para lecionar matemática não são as mesmas para a filosofia. Desta forma, compreende-se que as metodologias variam e podem propiciar o aprendizado.

Quanto a palavra instrumento admite os seguintes conceitos:

1. Objeto ou aparelho com que se executa algum trabalho ou se faz alguma observação.
2. Qualquer peça de uma coleção de ferramentas.
3. Artefato destinado a produzir sons musicais.
4. Pessoa ou coisa que serve de meio ou auxílio para determinado fim
5. Meio com que se consegue alguma coisa.
6. [Direito] Documento; escritura (PRIBERAM DICIONÁRIO, 2020).

Para o entendimento, serão destacados os significados 1, 4 e 5. Desta forma, pode-se traduzir instrumento como ferramenta que auxilia para um determinado fim. Dentro desta pesquisa, também serão buscados os instrumentos que auxiliam nas metodologias de ensino.

Quando se pensa em novas perspectivas em relação ao ensino, necessita-se levar em consideração a geração atual. Antigamente, o acesso à informação era limitado e este mundo

virtual quase não existia. Atualmente, a internet está na vida de todos e a informação é acessível a qualquer um. Envolvidos neste contexto, os lecionadores encontram-se em um impasse, pois os alunos podem aprender em qualquer local, hora e com pessoas do mundo todo (ALMEIDA e VALENTE, 2012).

Há indicadores que permitem argumentar a favor do currículo por projetos como o centro de mudança em potencial para aqueles segmentos da educação que entendem ser necessário recuperar a totalidade do conhecimento e romper com o conservadorismo das práticas pedagógicas repetitivas e acríticas (KELLER-FRANCO e MASSETTO, 2012).

As novas formas de pensar sobre os modelos utilizados para lecionar aos alunos é uma temática recente e que gera muitas discussões. Segundo o pensamento de Morán (2015) o alvo a ser alcançado deve ser alinhado à metodologia desfrutada. Se a proatividade e a criatividade são pontos a serem desenvolvidos pelos professores nos alunos, as metodologias precisam ser voltadas para estes fins, as atividades precisam explorar estas características para desenvolver os indivíduos.

2.1 METODOLOGIAS ATIVAS

No cenário atual, desenvolver novos métodos de aprendizagem é um grande desafio. De acordo com Borges e Alencar (2014) o desenvolvimento do aprender é mediado pelos professores a fim de produzir indivíduos críticos nas diferentes áreas do conhecimento. Tendo assim a função de colocar o aluno em posição de destaque como protagonista do aprendizado (ROSSO e TAGLIEBER, 1992). Outro fator importante é a utilização da tecnologia que compõe algumas metodologias ativas. Além de que com ela é possível acessar diversos conteúdos, realizar aulas e dentre outros o currículo do indivíduo transpõe as barreiras geográficas proporcionando novos conhecimentos (ALMEIDA e VALENTE, 2012). Deste modo serão apresentadas as metodologias ativas mais utilizadas:

a) Flipped Classroom ou Flipped Learning

Conforme o SEBRAE (2017) este termo é conhecido como aula invertida, onde aquela forma tradicional em que o professor é quem demonstra e expõe o conteúdo é trocada. Os alunos assumem o papel de protagonista e isto faz com que eles sejam estimulados a aprender. Também auxiliam na gestão do tempo e organização para o seu estudo. Ainda o site destaca que a Flipped Classroom é formada em 3 pilares:

- 1) Antes da aula: onde os professores projetam o tema a ser abordado e a forma com que as atividades serão desenvolvidas;
- 2) Durante a aula: Onde os alunos envolvem-se nas atividades proposta pelos professores e estas visam explorar o aprendizado de cada um;
- 3) Depois da aula: Onde o professor verifica se os objetivos planejados foram executados e se os indivíduos realmente aprenderam o conteúdo. Nesta forma de aprendizado, um site que pode auxiliar o professor a fazer sua sala invertida é o Flipped Learning-Global Initiative.

b) Blended Learning

Segundo Garrison & Vaughan (2008) o Blended Learning é uma experiência equilibrada entre as práticas vivenciadas em sala de aula presencialmente mediada com a tecnologia. Conforme Staker e Horn (2012) nesta modalidade (que por si só possui inúmeras opções) os autores consideram que o ensino ora é feito em sala de aula tendo contato com os colegas e ora é feito online onde o aluno gerencia a forma que vai estudar. Neste caso, o aluno escolhe uma ou mais disciplinas que queira realizar no modo virtual para completar as matérias feitas presencialmente.

c) Problem-Based Learning

De acordo com Dolmans (2005) esta abordagem pode ser considerada como uma tarefa que exige um plano de fundo (contexto), autodirigida, cooperativa e evolutiva. Este método envolve problemas significativos em que os alunos tentam solucionar baseando-se em seus conhecimentos prévios e suas vivências, além da sabedoria coletiva (BARROWNS e TAMBLY, 1980). Portanto é possível que o aluno aprenda os conceitos e temas abordados gerando ainda uma melhor compreensão dos contextos e desenvolvimentos acerca de si mesmo, em momentos que sejam aprendidos efetivamente (BADEN, 2000).

d) Inquiry-Based Learning

Este molde de ensino é obtido através das perguntas utilizando os métodos similares aos praticados pelos cientistas a fim de produzir conhecimento (KESELMAN, 2003). De um modo geral é vista como um modelo que utiliza dos questionamentos que levam ao conhecimento de um certo tema (PEDASTE e SARAPUU, 2006). Ainda pode-se dizer que este formato de aprendizagem se torna ainda mais eficaz com o uso da tecnologia nas pesquisas (DE JONG, SOTIRIOU E GILLET, 2014).

Por fim, as metodologias ativas auxiliam nas aulas e principalmente na construção do conhecimento adquirido pelo aluno. Conforme o Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora – CER as escolas que têm adotado o ensino baseado em competências tem gerado grandes impactos positivos. Segundo o site, os indivíduos acabam evoluindo ao passo que dominam as habilidades necessárias.

Deste modo as novas metodologias contribuem para a aprendizagem dos alunos e desafiam as aulas tradicionais lecionadas.

2.2 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Segundo Brandão (2005) educação pode ser definida como um agente de transformação social, incluindo todas as formas de suas aprendizagens em uma cultura a fim de construir indivíduos distintos para viver de acordo com os padrões da sociedade que está inserido.

Por esta razão, o sujeito é capaz de socializar-se e assim torna-se produto dos fatores que o influenciam. Logo, outro conceito a ser abordado está relacionado ao empreendedorismo. Os autores Hisrich e Peter (2004) afirmam que o empreendedorismo é muito mais do que simples ganho em renda per capita, está associado às mudanças e rupturas do negócio na sociedade. Com esta visão geral dessas duas caracterizações, tem-se o impulso necessário para compreender o significado de educação empreendedora.

O SEBRAE (2020) define educação empreendedora como o aguçar o empreendedorismo nos indivíduos utilizando métodos em que estes desenvolvam os seus negócios, conhecido como “faça você mesmo”. Desta forma, compreende-se que não se nasce sabendo empreender, isto se aprende. Esta assertiva pode ser confirmada por Lopes (2010), afirmando que o fazer estimula o raciocínio do indivíduo incentivando-o a descobrir qualidades antes não observadas.

De acordo com Katz (2006) em 1947, nos Estados Unidos Myles Mace tornou-se o primeiro a lecionar sobre o tema. Em contrapartida, as gerações seguintes já não tiveram a base necessária para desenvolver o ensino nesta área (HENRIQUE e CUNHA, 2008).

O empreendedorismo pode ser amplamente assimilado ao desenvolvimento econômico, mas sabe-se que vai além disto. Geralmente está relacionado a geração de empregos e incentivo a novos negócios. Conforme Lackéus (2015) outras discussões têm surgido recentemente em prol da educação empreendedora. Tais argumentos têm sido voltados ao poder da educação em capacitar profissionais e estudantes, criando assim o senso de responsabilidade para o novo mercado de trabalho. Ainda Lackéus (2016) afirma que a busca da mocidade pelo empreendedorismo social pode estar vinculada a resolução de problemas, visto que a luta pela igualdade e por direitos são temas recorrentes entre os jovens. Portanto, as experiências desenvolvidas por eles podem influenciar no conhecimento além da teoria.

Dentre os autores, existe a distinção entre a definição ampla e estrita do empreendedorismo, juntamente aos termos “*enterprise education*” e “*entrepreneurship education*”. Para QAA (2012) o primeiro termo está associado à conceituação ampla do empreendedorismo, ao desenvolvimento da criação de ideias e fazer com que estas se concretizem. Já o segundo está relacionado ao modo restrito de empreendedorismo voltado às capacidades e conhecimentos adicionais para geração de um novo negócio. Portanto, cabe aqui destacar a importância da definição para educação empreendedora.

Para Kirby (2007) é provocador romper o sistema educacional a fim de desenvolver as qualidades e competências a serem processadas pelo empreendedor deve ser um dos focos da educação empreendedora. Conforme o autor Lackéus (2015) tais competências estão relacionadas a ações, pensamentos e vivências que auxiliam no processo do empreendedor gerando um novo sentido para algo.

Difundir o conhecimento sobre educação empreendedora é um grande desafio e falar sobre o assunto é o que eventualmente ocorre. Quando se trata deste tema, procura-se realizar palestras e abordagens mais teóricas. (PENALUNA, 2012). Ainda o autor Penaluna, afirma que ensinar para o empreendedorismo necessita de um contexto onde os alunos possam enxergar oportunidades e repensar sobre o por vir. Deste modo, Lakéus (2015) conclui que transmitir o conhecimento através do empreendedorismo sugere que o estudante vivencie a criação e realidade de um negócio a fim de produzir novas experiências.

2.3 VOCAÇÃO EMPREENDEDORA

Entender a mentalidade do empreendedor é o ponto chave para a definição da vocação empreendedora. McClelland (1961) afirma que as qualidades psicológicas estão associadas à realização.

A observação das ações e pensamentos do empreendedor pode propiciar atitudes que visem criar um ambiente empreendedor (ROCHA e FREITAS, 2014). Para a compreensão da mentalidade empreendedora o pensamento deste ator ainda é um tema pouco explorado nesta área (FILION e LIMA, 2009). Ainda neste sentido, tem-se que “O sujeito que tem uma mentalidade empreendedora, pensa e age de forma empreendedora, e segue o que acredita ser uma oportunidade, independentemente de outras habilidades e capacidades que possua” (RAMOS, 2015, p. 46).

Os modelos mentais têm tomado os palcos de discussões entre os diversos autores. Para Barini Filho (2008) os modelos mentais são a soma de todas as experiências, os ambientes e as doutrinas vividas pelo indivíduo. Este conjunto de fatores propicia a compreensão da vida real e dos novos dados assimilados.

Estes são fundamentais para que haja a compreensão no que diz respeito à vocação. De acordo com De Toni e Milan (2008) as interações externas e soma de tudo o que já foi vivenciado pelo empreendedor tem influência sobre a sua mente. Muitos estudos foram realizados e chegaram às seguintes fases: “Conhecimentos, Habilidades Emocionais, Mente Linear, Relacionamento, Comunicação, Estratégia, Criatividade e Vocação” (DIAS, 2015). Para De Toni et al, (2014) e Dias, (2015) estas etapas podem ser vistas como:

Conhecimento: ato de transmitir o que foi aprendido ou formar novos conhecimentos, além das informações teóricas é destacado também pela vontade de aprender.

Habilidades Emocionais: está relacionada à autoestima do empreendedor. O sujeito é resultado das experiências e ações desenvolvidas ao longo de sua vida destacando ainda as possibilidades de sofrer ameaças ou não em seus negócios, manter-se ou não em zona de conforto e conquistar o seu espaço.

Mente Linear: caracteriza-se por todas as suas vivências e as suas decisões ao decorrer de sua vida.

Relacionamento: ligações entre as pessoas, respeito às escolhas e decisões do outro além das suas relações saudáveis.

Comunicação: Está focado na conduta desenvolvida pelo sujeito, seus valores e padrões que foi criado.

Estratégia: É a visão do porvir, incluindo o planejamento e alinhamento das estratégias visando o sucesso e necessidades desenvolvidas pelo negócio.

Vocação: Pode ser considerado como o propósito, o objetivo é o amor ao que faz colaborando para o bem do negócio.

Sobre estes processos, Mioranza (2012) afirma que existe uma evolução no pensamento do sujeito. Conforme o passar do tempo e o amadurecimento tanto das ideias, pensamentos e crenças como também através dos estudos e teorias.

Com base nisto desenvolve-se a mentalidade empreendedora. Segundo Dolabela e Fillion (2013) os indivíduos empreendedores tentam ajustar seus sonhos com o autoconhecimento, cometendo falhas e acertos a fim de sempre progredir no que diz respeito à realização do sonho.

Por fim, é possível afirmar que o mundo subjetivo do empreendedorismo com a adaptação necessária da realidade torna-se imprescindível para o conhecimento da mentalidade empreendedora. As ações e o comportamento do sujeito empreendedor formam um cenário propício para a compreensão das informações produzidas por ele (FILION e LIMA, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo aborda uma pesquisa qualitativa descritiva, de natureza aplicada. Segundo Thiollent (2009), a pesquisa aplicada está focada nos problemas da sociedade. Ela tem como objetivo detectar dilemas e solucionar as questões.

Quanto à abordagem do problema possui o caráter qualitativo. De acordo com Michel (2005) pode ser compreendido como o mais utilizado nas ciências sociais, pois o investigador participa, analisa e compreende não buscando apenas resultados, mas sim procurando interpretar os dados da melhor maneira possível.

A coleta de dados foi realizada junto a alunos do curso de Administração de uma universidade estadual, com a finalidade de conhecer o pensamento dos estudantes sobre o ensino em geral e sobre o desenvolvimento da vocação empreendedora no curso e na disciplina específica de empreendedorismo. O universo de pesquisa incluiu 100 estudantes, dos primeiros anos do curso, dos quais obteve-se um retorno de 38 questionários.

O método utilizado para esta investigação é considerado como dedutivo. Parte de um princípio geral para o específico. Para Marconi e Lakatos (2000) este método é racional utilizando-se de um enunciado para um resultado essencial através da realização de procedimentos lógicos.

Quanto aos procedimentos utilizou-se o teste complementar de frase. Segundo González-Rey (2005) esta pesquisa tem como função iniciar com uma proposição que induz o indivíduo a responder com aquilo que lhe vier à mente.

O formulário de coleta de dados com a técnica de “complemento de frase”, conforme Ferreira, Rese e Nogueira (2013), foi realizado no Google Forms. Os estudantes deveriam dar continuidade a dezoito afirmativas, sobre a educação, metodologias ativas e como percebiam que sua vocação empreendedora estava sendo estimulada.

Por fim, com base em Kramer (1988) e Katz (2006) nos estudos de corte transversal observa-se apenas o momento em que a pesquisa é realizada e não a evolução do tema proposto. Após analisados, os questionários foram agrupados por similaridade e pertinência dos assuntos, gerando conclusões sendo triangulados com a teoria envolvendo vocação empreendedora.

Segue-se para a seção de análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Procurou-se unir as perguntas que têm a mesma finalidade ou são sinônimas a fim de sintetizar as informações e colocar as palavras que mais repetiram.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A idade média dos acadêmicos é de 19 anos, a maioria é pertencente ao curso de Administração inserido no período noturno. Por fim, a maior parte dos respondentes é do sexo feminino e está cursando o 1º ano.

4.2 PREFERÊNCIAS DE APRENDIZADO

A categoria de estudo Preferências de Aprendizado simboliza a forma como os pesquisados optaram por dizer como percebiam que aprendiam. Resulta da união das perguntas abaixo:

- a) Eu sinto que aprendo mais quando...
- b) A melhor forma de aprender é...
- c) Procuro saber mais sobre o assunto trabalhado em sala de aula quando...
 - Ensinar outra pessoa
 - Concentração/ambiente adequado
 - Dinâmicas
 - Explicações com exemplos do dia a dia
 - Aprender fazendo
 - Aprendizado visual
 - Interação entre professor e aluno
 - Ouvindo
 - Escrevendo
 - Exercícios
 - Leitura
 - Desafios
 - Instiga os alunos através da curiosidade
 - Atividades extracurriculares

Através desta tabela pode-se observar as respostas dos acadêmicos em relação às preferências de aprendizado. Segundo Xifra-Heras (1974) as informações vêm de experiências individuais e com isso pode-se afirmar que cada um aprende e sintetiza as informações do seu modo.

Portanto a afirmação de Morán (2015) sobre as metodologias dos professores estarem alinhadas ao alvo que pretendem atingir torna-se verdadeira. É necessário o desenvolvimento de seres pensantes que utilizem sua criatividade para a evolução própria e até mesmo do contexto que está inserido.

4.3 PRÁTICAS COM BAIXA ACEITAÇÃO

No mesmo raciocínio, as práticas citadas como pouco favoráveis ao aprendizado advieram da união das perguntas 3, 4, 7 e 12:

03. Em relação ao ensino, a pior coisa que o professor faz é...
04. Não gosto quando as aulas são...
07. Sinto-me desmotivado (a) quando...
12. O que não deveria existir nas aulas é...
 - Exposição do conteúdo apenas em slide
 - Aulas que são apenas teóricas
 - Sem interação com os alunos
 - Textos complexos
 - Monotonia
 - Fazer trabalhos sem ter informações sobre
 - Trabalhos muito extensos
 - Não tirar dúvidas
 - Não responder objetivamente à pergunta
 - Considerar que o aluno já sabe sobre o que está sendo falado
 - Aulas extensas
 - Aulas em que parece um monólogo
 - Aulas que são distantes da realidade
 - Não gostam da disciplina
 - Desorganização
 - Explicação confusa
 - Constrangimento ao aluno
 - Discussões desnecessárias
 - Falta de respeito tanto do professor quanto do aluno
 - Assuntos não vinculados à aula.

De acordo com Brandão (2005) a educação é um agente de transformação social incluindo todas as formas de aprendizagem. O que ocorre nesta segunda tabela são as práticas que não são atrativas para os alunos.

As metodologias ativas auxiliam no processo dos indivíduos em busca do conhecimento, porém cabe ao professor e ao aluno trabalharem juntos para que isto ocorra rompendo com o tradicional (KELLER-FRANCO & MASSETTO, 2012). As práticas das metodologias ativas colaboram para a evolução dos indivíduos auxiliando-os na aprendizagem.

4.4 COMPREENSÃO SOBRE METODOLOGIAS ATIVAS

A pergunta 10 tem como questão “O significado de metodologias ativas é...” com base no que os acadêmicos expuseram eles consideram que metodologias ativas são onde o professor age como um guia do aluno tornando-o protagonista do ensino. Tal afirmação pode ser comprovada por Rosso e Taglieber (1992).

Entendem também que há necessidade de o estudante dedicar-se nos estudos para que haja compreensão do conteúdo. Dos trinta e cinco respondentes, nove não souberam responder. Quando questionados: “Já ouviu falar em metodologias ativas quando...”, eles responderam que as disciplinas de Gestão Estratégica e Gestão Empresarial foram o ponto de partida sobre o assunto.

Também muitos descobriram através de pesquisas o significado ou no ensino médio. A utilização da tecnologia corrobora para transpor as barreiras geográficas e permite que os estudantes tragam novos entendimentos (ALMEIDA e VALENTE, 2012). Cabe destacar que onze entrevistados disseram que não sabem.

As questões 11 “aulas que utilizam metodologias ativas são...”, 13 “Minhas experiências com metodologias ativas foram...” e 16 “Aulas que utilizam dinâmicas em grupo são...” foram reunidas e filtradas as palavras que mais repetiram. Os acadêmicos afirmaram que as aulas que utilizam estas práticas são boas, de fácil compreensão, divertidas e que desafiam os alunos. Outros disseram que os momentos que tiveram foram insuficientes para formar uma resposta, ineficazes por conta da desorganização e outros afirmaram que não sabem responder.

4.5 COMPREENSÃO SOBRE EMPREENDEDORISMO

Na questão 17 indagou-se a seguinte proposição: “Para mim o Empreendedorismo é...” a maioria dos alunos afirmou que é fundamental para o ensino. Não é exclusivo a área de Administração, mas também de interesse de todos os cursos.

Nesse sentido, observa-se que a definição trazida pelo SEBRAE (2020) unida com os escritos de Lopes (2010) é relevante para os estudantes. Aguçar o empreendedorismo usando métodos do modelo “faça você mesmo” é o ponto chave para os alunos serem motivados a olhar o empreendedorismo com outros olhos, além de descobrir horizontes antes não observados.

Sendo assim, Hisrich & Peter (2004) afirmam que ele está ligado às rupturas do negócio na sociedade, ainda que os acadêmicos afirmem que trazer exemplos de sucesso os instigam. Portanto, vemos que estes autores corroboram com o conceito trazido pelo Sebrae.

Os alunos também responderam que o ensino de empreendedorismo é incentivador e que traz a eles coragem para seguir os seus objetivos. Quando se perguntou em abrir o seu próprio negócio, muitos inspiram-se em seus pais ou parentes, outros descobriram oportunidades em aulas de empreendedorismo e até mesmo quando descobriram algum talento.

O autor Kirby (2007) contribui com suas afirmações no que diz respeito a transpor as barreiras do sistema tradicional desenvolvendo qualidades dos empreendedores. Desta forma,

entende-se a importância de buscar evoluir os processos de aprendizado dos indivíduos ajudando-os a descobrir suas habilidades.

Diante do exposto, pode-se dizer que o escritor Penaluna (2012) colabora com os escritos de Kirby chegando à conclusão de que ensinar o empreendedorismo necessita que os alunos enxerguem oportunidades no por vir dando o estímulo necessário a esses. O conhecimento de pessoas com histórias inspiradoras favorece o engajamento dos sujeitos.

Quando se busca na literatura sobre a vocação empreendedora Ramos (2015) entende que o indivíduo empreendedor ele age, pensa e concentra-se em seus objetivos acreditando nas oportunidades e não olha para as suas limitações. Portanto, consegue-se afirmar que os empreendedores são pessoas motivadas, que descobrem seus talentos e investem em seus sonhos. As frases respondidas pelos sujeitos onde dizem que conheceram pessoas inspiradoras ou que pensam em empreender porque viram seus pais criando seu próprio negócio é confirmada por De Toni e Milan (2008) a soma das influências externas e vivências induz a mente do empreendedor. Desta forma, Filho (2008) contribui com tal afirmação.

A criação de um ambiente empreendedor pode ser fruto de pensamentos como não querer ter chefe, opressão na empresa que está inserido ou até mesmo pelos seus sonhos. Essas proposições são ditas por Rocha e Freitas (2014).

Por fim, conclui-se que o ensino do empreendedorismo aliado às próprias descobertas do indivíduo contribui para o seu crescimento e desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi verificar a percepção de estudantes de um curso sobre a formação e impulsionamento de sua vocação empreendedora. Para tanto, a técnica de complemento de frase mostrou-se adequada e permitiu afirmativas sinceras e que exprimiam as emoções que as frases suscitam nos alunos.

Ficou evidente que o ensino de empreendedorismo deve ser tema transversal em todas as disciplinas de um curso, não somente cursos de gestão, mas em todos que pretendam incentivar a formação de profissionais inovadores e capazes de melhorar as demandas da sociedade

O uso de metodologias ativas e instrumentos inovadores no ensino foram percebidos pelos alunos como favoráveis ao desenvolvimento da vocação empreendedora. Então não causa surpresa a informação de que muitos estudantes desconhecem metodologias ativas e que grande parte das aulas ainda se configuram como exposição centrada no professor.

Ambientes ativos, espaço *Maker*, do tipo que os estudantes experimentem, arrisquem e implementem seus raciocínios tem boa adesão e demonstram ser o futuro para a educação. Ainda mais se pensarmos numa formação que se propõe a desenvolver competências concretas para aplicação no empreendedorismo do futuro.

No outro lado, aulas cansativas, excesso de exposição com uso de slides e teoria desvinculada da aplicação prática são afirmativas que desmotivam e requerem discussão e

preparo para que a educação efetivamente encontre resultados na entrega de profissionais qualificados ao mercado.

Como recomendação de estudos futuros, estimula-se fortemente a aplicação de questionários de mensuração da percepção dos estudantes sobre métodos de ensino em outras instituições, gerando estudos comparativos entre cursos, universidades e localidades.

REFERÊNCIAS

- BADEN-S. M. **Aprendizagem baseada em problemas no ensino superior**: histórias não contadas. Sociedade de Pesquisa em Ensino Superior: Open University Press, Buckingham, 2000.
- BARINI FILHO, U. **Transmissão da competência empreendedora**: um estudo de casos múltiplos. Pp.157. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008.
- BARROWS, H.S, TAMBLYN R.M. **Aprendizagem baseada em problemas**: uma abordagem à educação médica. Nova York, Springer Pub, Co, 1980.
- BORGES, T. S.; Alencar G. **Metodologias Ativas na Promoção da Formação Crítica do Estudante**: o uso das metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do Ensino Superior. Cairu em Revista: Sociedade, Educação, Gestão e Sustentabilidade. v.3, n.4, pp. 119-143, 2014. Disponível em: http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2014_2. Acesso em: 10/08/2020.
- BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense. Ed. 46º.
- CER- Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora. **Ensino baseado em competências**- Entenda a tendência que está transformando os rumos da educação, 2005. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/ensino-baseado-em-competencias>. Acesso em: 04/08/2020.
- DE JONG, AW LAZONDER. **The guided discovery principle in multimedia learning**, in **The Cambridge handbook of multimedia learning**, ed. by RE Mayer, JJG van Merriënboer, W Schnotz, J Elen, 2nd edn. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 371–390, 2014.
- DE TONI, D., & MILAN G. S. **A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional**: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. READ – Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 3, pp. 1-28, 2008.
- DE TONI, D., MIORANZA, G., MILAN, G. S., & LARENTIS, F. As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 79, n. 3, pp. 713-739, 2014.
- DIAS, D. T. A. **Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metal-mecânico de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós graduação em Administração, 2015.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, pp. 134-181, 2013.

DOLMANS D., W. De Grave, I. WOLFHAGEN, CPM van der Vleuten. **Aprendizagem baseada em problemas**: desafios futuros para a prática e pesquisa educacional. *Med Educ*, pp. 732 – 741, 2005.

EDWARDS, E. **Introdução à teoria da informação**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, pp. 147, 1964.

FERREIRA, J; RESE, N.; NOGUEIRA, E. Empreendedoras escrevem a própria história: estudo realizado a partir do teste de complemento de frase. RGO: **Revista Gestão Organizacional**. Vol. 6, 2013.

FILION, L. J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seus estudos. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 2, pp. 32-52, 2010.

FILION, L. J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 2, pp. 89-107, 2009.

FLEURY L. T. M., WERLANGC. R. S. **Pesquisa aplicada**: conceitos e abordagens. PDF, 2016-2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. Apostila, 2002.

GARRISON, D. R., & VAUGHAN, N. **Blended learning in higher education**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2008.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 6. ed. São Paulo: Record, 2002.

GONZÁLEZ-REY, F. L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. (M.A. Silva, Trad.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HENRIQUE D.; CUNHA S. K. Práticas Didático-pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. **RAM**, 2008.

HISRIC, R. D., & PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KATZ, J. A. The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education - 1876-1999. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, pp. 283, 2003.

KATZ, M.H. **Study Design and Statistical Analysis**. New York: Cambridge University Press, 2006.

KIRBY, D. **Entrepreneurship education**: can business schools meet the challenge? *Education + Training*, V. 46, n. 8/9, pp. 510-519, 2004.

KRAMER, M.S. **Clinical Epidemiology and Biostatistics**. Berlin: Springer-Verlag, 1988.

LACKÉUS, M. Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How. *Entrepreneurship* 360 – **Background Paper**. European Commission, 2015.

- LACKÉUS, M. **Value Creation as Educational Practice** – Towards a new Educational Philosophy grounded in Entrepreneurship. Division of Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2016.
- LOPES, R. M. A. **Educação empreendedora: Conceitos, modelos e práticas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, pp. 256, 2010.
- MASSETTO, M. **Competência pedagógica do professor universitário**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2012.
- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MIORANZA, G. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional: um estudo no setor metal-mecânico de Caxias do Sul**. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2012.
- MORÁN, J. **Mudando a educação com metodologias ativas**. Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens], v. II, 2015.
- OLIVEIRA, R. C. G. **Saraiva Jovem: Dicionário da língua portuguesa ilustrado**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, pp. 1312, 2010.
- PENALUNA, A. **Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers**. United Kingdom: The Quality Assurance Agency for Higher Education, 2012.
- PEDASTE, M., SARAPUU T. **Desenvolvendo um sistema de suporte eficaz para aprendizagem por inquérito em um ambiente baseado na Web Journal of Computer Assisted Aprendizagem**, pp. 47 – 62, 2006.
- PRIBERAM. **Dicionário**. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/instrumento>. Acesso em: 09/01/2020.
- QAA. **Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Higher Education Providers**. A Agência de Garantia da Qualidade para o Ensino Superior, 2012. Disponível em: www.qaa.ac.uk. Acesso em: 11/08/2020.
- RAMOS, J. L. G. **Aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores brasileiros e uruguaios que vivenciaram o fracasso empresarial**. pp. 195. Dissertação de Mestrado. PPGA – UFSM, 2015.
- ROCHA, E. L. C., & FREITAS, A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **RAC**, Rio de Janeiro, v.18, n. 4, art. 5, pp. 465-486, 2014.
- ROSSO, A. J.; TAGLIEBER, J. E. Métodos Ativos e Atividade de Ensino. **Perspectiva**. v.10, n.17, pp.37-46, 1992. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9147/10689>. Acesso em: 11/08/2020.

SEBRAE, 2017. **Conheça a metodologia Aprendizagem Invertida**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-a-metodologia-de-educacaoempreendedoraaprendizageminvertida.ed633ea344900610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21/01/2020.

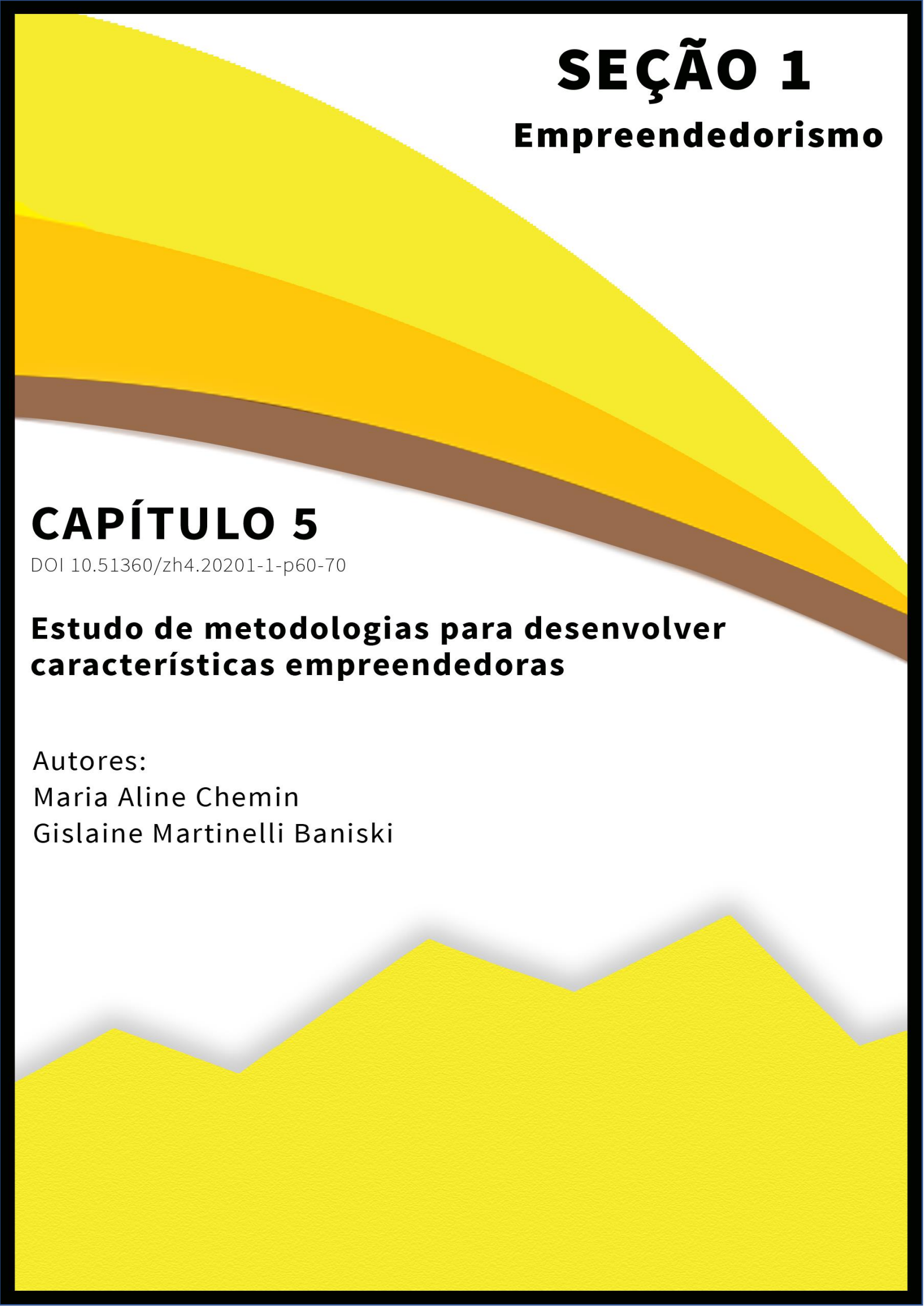
SEBRAE. [2020]. **Educação empreendedora**. Disponível: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-educacaoempreendedora,61d97e573644d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 29/06/2020.

STAKER, H.B; HORN, M. B. **Classifying K–12 blended learning**. Mountain View.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

VALENTE, J.; ALMEIDA, M. E. B., 2014. Narrativas digitais e o estudo de contextos de aprendizagem. **Revista Em Rede**. v. 1, n. 1. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/10>. Acesso em: 11/08/2020.

XIFRA-HERAS, J. **A informação: análise de uma liberdade frustrada**. Rio de Janeiro: Lux; São Paulo: EDUSP, pp. 346, 1974.



SEÇÃO 1

Empreendedorismo

CAPÍTULO 5

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p60-70

Estudo de metodologias para desenvolver características empreendedoras

Autores:

Maria Aline Chemin

Gislaine Martinelli Baniski

ESTUDO DE METODOLOGIAS PARA DESENVOLVER CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Maria Aline Chemin¹²
Gislaine Martinelli Baniski¹³

RESUMO

O termo empreendedorismo, presente no mercado moderno, é considerado uma estratégia de negócio, que pode levar uma empresa ao sucesso, por isso o destaque a ele neste trabalho. Entretanto ele exige uma “mente empreendedora”, ou seja, um indivíduo que se destaque com o perfil empreendedor, por sua iniciativa e criatividade. Esse tema chegou no Brasil na década de 1990, a partir de então algumas entidades se destacam pelo seu trabalho em busca de novos empreendedores, como o SEBRAE. Um empreendedor vai muito além dos pilares da administração - planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC) - pois além de realizar tais tarefas ele está sempre inovando. Mas as habilidades de um empreendedor nem sempre são inatas aos indivíduos, por isso detectou-se a necessidade de encontrar um caminho que desenvolva empreendedores, e como pessoas que passam por um programa de recuperação da dependência química tem desenvolvido tais características. Diante disso, a presente pesquisa apresenta um método para contribuir com o desenvolvimento de características empreendedoras, baseado na experiência prática de uma instituição social.

Palavras-chave: Empreendedorismo, características empreendedoras, empreendedor.

1 INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo não se limita em projetos organizacionais, abrange também o âmbito pessoal (BAGGIO e BAGGIO, 2014). Nesse mesmo sentido, Massensini (2011), afirma que o termo empreendedorismo não está relacionado somente à criação de empresas, pois ele pode difundir-se de várias maneiras. Diante disso, o empreendedorismo é entendido como a arte de “fazer acontecer com criatividade e motivação”, sendo que a atividade deve ser realizada com sinergismo e inovação, colocando-se diante das oportunidades e riscos permanentemente (BAGGIO e BAGGIO, 2014). Ele também pode ser considerado como um fenômeno cultural por Dolabela (2008, *apud* MASSENSINI, 2011).

Partindo da perspectiva da sociedade, os economistas garantem que, os empreendedores, são essenciais para o desenvolvimento econômico, exigindo uma conduta de liderança (BAGGIO e BAGGIO, 2014). Já Hisrich e Peter (2004), entendem que o empreendedorismo não está apenas relacionado com o aumento da renda per capita, mas também com as mudanças na estrutura social e dos negócios. Os empreendedores são os heróis no mundo empresarial moderno (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 2004 *apud* CUSTÓDIO, 2011), uma vez que

¹² Administração UEPG.PIBIC. E.mail: mariaalinechemin@gmail.com

¹³ Doutora em Administração. Docente UEPG E.mail: gislainebaniski.adm@gmail.com

são fornecedores de empregos, principais fontes de inovação e estimuladores do crescimento econômico, afirma Custódio (2011).

É garantido por Costa (2009, apud CUSTÓDIO, 2011) que o Brasil é extremamente dependente da massa empreendedora. Entretanto, com base em Baggio e Baggio (2014), o brasileiro precisa de estímulos para despertar o pensamento empreendedor, no país tem grande potencial para desenvolver o empreendedorismo, porém é pouco explorado.

Tendo isso em vista, essa pesquisa busca identificar as principais características de um empreendedor, além de analisar um método terapêutico para dependentes químicos e como pode ser desenvolvido o perfil empreendedor nos indivíduos inseridos no programa para recuperação da dependência química.

2 CONCEITUANDO EMPREENDEDORISMO

Entende-se que o empreendedorismo é um termo abrangente, e que vai além da criação de empresas, visto que se manifesta de diversas maneiras (MASSENSINI, 2011). É a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação (BAGGIO e BAGGIO, 2014). Também é considerado, por Dolabela (2008), como um fenômeno cultural, o qual é resultante das habilidades, práticas e valores dos indivíduos.

O empreendedor é capaz de transformar os produtos e métodos já existentes em algo totalmente novo, Schumpeter (1988) entende isso como um método, a “destruição criativa”. Isso é empreender, destruir conceitos velhos, que não se destacam mais, para criar novas definições (BAGGIO e BAGGIO, 2014). Sobretudo, Dolabela (2010), afirma que é um método que proporciona a transformação dos sonhos em realidade e em riqueza. Desse modo entende-se que empreender é ousar, se arriscar, ir além do tradicional, sair do comum (MASSENSINI, 2011).

Empreendedorismo é o resultado do desejo de realizar projetos inovadores, com intensidade, no âmbito pessoal ou organizacional, é um desafio, pois está sujeito aos riscos, mas também às oportunidades (BAGGIO e BAGGIO, 2014). Contudo, empreender remete a aplicação de planos para a realização de um negócio novo ou para a implementação de uma inovação em algo já estruturado (CAMARGO e FARAH, 2010).

Pode -se classificar o empreendedorismo em três tipos, conforme Massensini (2011), corporativo, social e startup ou de negócios. Na primeira classificação, o empreendedor é algum colaborador da empresa, esse empreendimento é totalmente influenciado pelo ambiente. O empreendedorismo social se caracteriza com movimentos sociais de cooperação, parte do impulso de parcerias entre comunidade, governo e setor privado. Por fim, as chamadas startups, ou então empreendedorismo de negócio, está estritamente ligada com a criação de novas empresas.

2.1 IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

Os empreendedores são considerados heróis no mundo empresarial moderno (LONGENECKER, MOORE e PETTY; 2004), visto que são eles quem dão muitas oportunidades de emprego e inovação, além de provocarem o crescimento econômico (CUSTÓDIO, 2011). Pode-se afirmar que os empreendedores são fundamentais na mobilização dos capitais, na agregação de valor nos recursos naturais, na produção de bens e na administração dos meios para gerir o comércio (SEBRAE, 2007).

Conforme Hisrich e Peter (2004), o empreendedorismo alcança muito mais do que o aumento na produtividade e da renda per capita, ele inicia um processo de mudanças tanto na estrutura da empresa quanto na sociedade. Por fim, compreende-se que o empreendedorismo é de grande importância para uma empresa se manter competitiva no mercado atual, uma vez que as mentes empreendedoras estão abertas para a mudança e inovação, necessárias para o mundo empresarial globalizado.

2.2. CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Diante desse estudo, é relevante entender as principais características que formam um perfil empreendedor. O SEBRAE tem um programa, o Empretec, para aplicar um método que desenvolve características empreendedoras em empresários. A organização elenca dez principais características, e essas basearam este estudo (SEBRAE, 2007):

- Busca de oportunidades e iniciativa: desenvolver a capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades. Um empreendedor que desenvolve bem essa característica, tem proatividade, sempre buscando oportunidades para ampliar os seus negócios, aproveitando oportunidades incomuns para progredir.
- Persistência: habilidade desenvolvida para enfrentar os obstáculos e assim alcançar o sucesso. O empreendedor persistente enfrenta as dificuldades, esforçando-se para atingir a meta e não desiste perante os obstáculos, para isso ele precisa ter a flexibilidade para mudar os seus planos e assim superar os objetivos.
- Correr riscos calculados: um empreendedor precisa assumir desafios que apresentam chances de sucesso, para isso é necessário avaliar as possibilidades e assim tomar decisões, sempre buscando reduzir os erros.
- Exigência de qualidade e eficiência: buscar sempre procedimentos para atingir a máxima produtividade, mantendo a qualidade. Aquele que sempre busca eficiência e a eficácia está sempre melhorando o seu negócio e/ou seus produtos, satisfazendo cada vez mais os seus clientes.
- Comprometimento: dedicar-se aos clientes e aos funcionários. O empreendedor assume todas as responsabilidades do sucesso e do fracasso de seus negócios, ele sempre trabalha em conjunto com a sua equipe para atingir as metas estabelecidas e ainda prioriza o relacionamento com os clientes.

- Busca de informações: o empreendedor precisa estar atualizado, buscando todos os dados e informações sobre os seus stakeholders e sobre o seu empreendimento. Para isso ele deve avaliar o seu mercado, investigando novos produtos e serviços e buscando a orientação de especialistas para tomar decisões.

- Estabelecimento de metas: é necessário determinar os objetivos que sejam claros para todos os colaboradores. Desse modo tem-se clareza na visão do longo prazo, com objetivos mensuráveis e indicadores de resultado.

- Planejamento e Monitoramento Sistemáticos: para atingir as metas estabelecidas é necessário organizar as tarefas objetivamente, delimitando prazos, para possibilitar a avaliação dos resultados. Planejar e monitorar é imprescindível para enfrentar os maiores desafios por etapas, tomar as decisões baseadas nos indicadores financeiros e ainda é importante que haja flexibilidade para adaptar, rapidamente, os planos às mudanças e variáveis do mercado.

- Persuasão e rede de contatos: importante para encontrar apoio nas estratégias estabelecidas, com uma boa rede de contatos e bons relacionamentos comerciais. Está ligada ao uso de estratégias para influenciar e persuadir pessoas.

- Independência e autoconfiança: característica relevante para os empreendedores terem autonomia para agir e confiança no sucesso. Desperta o otimismo e a determinação no indivíduo, mesmo que se tenha oposição, além de transmitir confiança, visto que ele desenvolve confiança nas suas próprias opiniões.

2.3. DEPENDÊNCIA QUÍMICA E COMUNIDADE TERAPÊUTICA

As Comunidades Terapêuticas (CT) têm uma abordagem de autoajuda, mas também buscam o avanço intelectual, abordando tanto questões sociais quanto questões psicológicas. Analisando um contexto histórico, as únicas perspectivas para um dependente químico são a prisão, os hospitais e as suas próprias famílias, as quais muitas vezes são disfuncionais e abusivas, visto isso, o tratamento proposto pelas Comunidades Terapêuticas pode ser visto como uma oportunidade de recomeço para essas pessoas (LEON, 2003). Desse modo, nas duas últimas décadas, elas ganharam popularidade em muitos países, incluindo o Brasil, devido a esse tratamento inovador proposto (PERRONE, 2014).

Conforme o Ministério da Saúde informa, as CTs podem estar nas zonas urbanas ou rurais, desde que proporcionem segurança, e sejam orientadas de forma ética e técnica. Elas têm como principal instrumento a convivência entre os indivíduos que apresentam o mesmo problema, proporcionando a eles todo o apoio no processo de recuperação, buscando a reabilitação física e psicológica, assim como a reinserção social (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002).

2.4. PROGRAMA TERAPÊUTICO E EMPREENDEDORISMO

A instituição selecionada e analisada tem como missão a recuperação de dependentes químicos, para isso, ela adotou um método baseado na obra “A Comunidade Terapêutica, Teoria, Modelo e Método”, de George De Leon. Esta metodologia é dada em fases, conforme a evolução clínica do indivíduo, dentro de uma Comunidade Terapêutica.

A primeira fase do programa, é a da adaptação, nesse período, o indivíduo, se adapta a sua condição de dependente químico, através das reuniões de grupo e das ferramentas terapêuticas utilizadas, além disso, percebe a sua necessidade de fazer o tratamento, compreende a metodologia adotada pela instituição e por fim encontra a confiança neste grupo.

Assim que o dependente se adapta a essa nova realidade, vem a fase da interiorização, momento para ele fazer uma retrospectiva da própria história, buscando um encontro honesto consigo mesmo. Assim a pessoa irá se deparar com suas feridas, suas defesas, suas projeções, seu estilo relacional, sua cultura, sua ética, seus valores, sua capacidade de adaptação, seu sistema familiar e sua história.

A terceira e última fase, reinserção social, é dividida em duas etapas: dentro e fora da CT. Primeiramente, o indivíduo começa a assumir responsabilidades e funções dentro da comunidade, as quais se tornam referência, estímulo e motivação para os outros acolhidos. Ainda na primeira etapa, é dada a liberdade para a pessoa sair para visitas periódicas a sua família. Na etapa externa, o indivíduo tem contato direto com a realidade externa, com a sociedade, família, amigos e trabalho. É o momento para enfrentar, diretamente, as barreiras do preconceito e as dificuldades para manter a abstinência, visto que há diversos estímulos contrários. Neste período a equipe terapêutica continua acompanhando o participante do programa de recuperação, ele retorna a CT mensalmente, para o trabalho de Prevenção de Recaída. Todo o processo pode ser acompanhado por um esquema representado na Figura 1.

FIGURA 1 - Programa Terapêutico



Fonte: os autores (2020).

Para ingressar nesse programa é necessário entrar em contato com a instituição e depois o dependente passa por uma triagem. Durante o tratamento, há profissionais da saúde que acompanham as pessoas inseridas no programa, psicólogos e psiquiatras. E também, a comunidade dá o suporte que o indivíduo necessita em relação a tratamento médico, tratamento odontológico, etc.

3 METODOLOGIA

Iniciou-se a análise de materiais e estudos científicos para construir a base teórica da pesquisa, para isso, utilizou-se a base de dados SCIELO. Na primeira busca, dada pela palavra “empreendedorismo”, encontrou-se 457 periódicos, sendo que 334 são em português, 99 em inglês, 64 em espanhol e 1 em francês. Grande parte desses materiais estão relacionados com o âmbito empresarial e administração de negócios, entretanto também há estudos nas áreas da educação, da sociologia, da religião, da economia, da zootecnia, da saúde, da psicologia e do turismo. Para refinar essa primeira busca, filtrou-se apenas os periódicos que estão em português, e dentre eles foram selecionados 11 estudos. Ainda para a fundamentação teórica, usou-se como base o livro “Oficina do empreendedor” (DOLABELA, 2008), o artigo “Empreendedorismo: Conceitos e Definições” (BAGIO e BAGIO, 2014), matérias que o Sebrae disponibiliza sobre o empreendedorismo e outros estudos encontrados em buscas na plataforma do Google Acadêmico.

Também, como ferramenta para estruturar esse estudo, analisou-se, através da observação direta, o programa de recuperação de dependentes químicos utilizado por Comunidades Terapêuticas (CTs), em especial de uma localizada na cidade de Ponta Grossa, e como podem ser desenvolvidas as características empreendedoras durante o tratamento. As características a serem desenvolvidas foram elencadas através do método estabelecido e aplicado pelo SEBRAE, no Empretec, programa que busca desenvolver as características empreendedoras em empresários.

Por fim, seriam realizadas entrevistas com alguns indivíduos inseridos em uma Comunidade Terapêutica, entretanto devido a pandemia da coronavírus isso foi impossibilitado. Uma vez que os dependentes químicos podem ser classificados como grupo de risco, visto que o uso de substâncias químicas debilita o sistema respiratório do indivíduo, sendo essencial o isolamento social nas CTs.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após conhecer o Programa Terapêutico e as características de um empreendedor, elencadas pelo SEBRAE, busca-se compreender como é possível desenvolver um perfil empreendedor através do método utilizado para o tratamento de dependentes químicos. São três fases do tratamento e dez características a serem desenvolvidas.

Na primeira fase, a da adaptação, o participante do programa deve absorver o máximo de informações sobre a proposta da metodologia e sobre o grupo em que está inserido, para se adequar a essa nova realidade, sendo assim, pode ser desenvolvido nele a necessidade da constante busca de dados, fator que está inserido no perfil de um empreendedor. Aqui é o início de todo o tratamento, então o indivíduo pode estabelecer suas próprias metas para ter o sucesso da recuperação. E ainda, para que essa fase seja um sucesso, é relevante que ele tenha a iniciativa de coletar as informações necessárias e de se integrar com as pessoas que irão fazer parte do processo, buscando as melhores oportunidades para isso. Então durante essa etapa do

programa o acolhido pode desenvolver as seguintes características empreendedoras: busca de oportunidades e iniciativa, busca de informações e estabelecimento de metas.

A próxima fase, a interiorização, é o momento para o indivíduo encarar a sua realidade e sua dependência, processo que pode ser difícil e doloroso. Sendo assim, para concluir esse tratamento, ele precisa ser persistente, enfrentar tais realidades, mesmo que haja barreiras que o atrapalhem. É um estágio que o dependente deverá exigir muito de si, buscando, com honestidade, as maneiras de superar todos os empecilhos, para assim ter a máxima eficiência e eficácia na sua recuperação. Dois pontos que são cruciais para um empreendedor, a persistência e a exigência de qualidade e eficiência.

Por fim, no período de reinserção social, ainda na primeira etapa, o participante se responsabiliza por atividades que são de referência para os outros dependentes, exigindo dele o comprometimento com essa tarefa. Além disso, é permitido que ele saia das instalações da Comunidade Terapêutica para algumas visitas periódicas a família, desenvolvendo nele uma nova independência, e assim permitindo que ele crie a autoconfiança, que ele é capaz de se deparar com sua vida e sua realidade familiar, social e financeira sem o uso de substâncias químicas. Para essas saídas também é necessário o comprometimento com o tratamento, para que a pessoa não recaia no seu vício. Portanto, na primeira etapa da reinserção social, que é interna, o indivíduo pode desenvolver a independência, a autoconfiança e o comprometimento.

Esses traços são fundamentais para a segunda etapa da reinserção social, que é externa, quando o participante volta para sua casa e enfrenta a realidade com menos apoio da equipe terapêutica. Algumas visitas a CT são realizadas mensalmente, para a prevenção a recaída, é um período de monitoramento. Momento para se correr riscos, ao deparar-se com o dia-a-dia e com as diversas possibilidades de recair no vício da dependência química. É um grande desafio que ele precisa enfrentar, mas pode ser facilitado com o planejamento. Quando a pessoa volta para sua casa, retorna as obrigações, principalmente financeiras, assim é fundamental que se tenha persuasão e uma rede de contatos para encontrar um novo emprego e retomar suas atividades de trabalho. Assim sendo, podem ser desenvolvidas tais capacidades: correr riscos calculados, planejamento e monitoramento e persuasão e rede de contatos.

Vale ressaltar outro traço que pode ser muito importante para um empreendedor, essa não é elencada pelo projeto do Sebrae, a resiliência. Está relacionada com a capacidade de adaptação da pessoa, como ela enfrenta os problemas para superar os obstáculos. A resiliência está relacionada com a capacidade que alguém tem de se adaptar as mudanças e como que a pessoa enfrenta os obstáculos. Desse modo, conclui-se que essa característica pode ser desenvolvida durante todo o tratamento proposto pela CT, uma vez que, todas as fases apresentam suas dificuldades e barreiras a serem vencidas.

FIGURA 2 – Características empreendedoras e fases do Programa Terapêutico



Fonte: os autores (2020).

Na figura 2 foram apresentadas as principais características encontradas e uma visão de como elas podem ser desenvolvidas nesse tratamento. Nota-se que para uma pessoa que é dependente de substâncias como o álcool ou a droga, é difícil a retomada para o mercado de trabalho, uma vez que há preconceitos e a luta é constante para não recair. Sendo assim, ter desenvolvido o perfil empreendedor é um grande diferencial, não somente para ter um bom currículo, mas também para ter a visão e a capacidade de empreender e ter o seu próprio negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa pesquisa, pode-se concluir que há a possibilidade de desenvolver as características empreendedoras em pessoas que estão em um processo de recuperação da dependência química, através do método de tratamento, proposto por Leon (2003), o qual já aplicado em uma Comunidade Terapêutica, e nas principais características de um empreendedor elencadas pelo Sebrae. Ao desenvolver tais habilidades durante esse tratamento, os indivíduos que estão no processo de recuperação da dependência do álcool e das drogas, poderão ter mais facilidade para se reinserir no mercado de trabalho. Uma vez que o papel do empreendedor é fundamental para o mundo empresarial, pois ele é o responsável por propor inovações, além de gerar novas oportunidades e empregos.

O Brasil é um país muito dependente do empreendedorismo, entretanto ainda é necessário que essa área seja mais explorada e desenvolvida. Além disso, o empreender permite um aumento não somente na produtividade das empresas, mas também na renda per capita, iniciando um processo de mudanças na empresa e na sociedade. É um tema de grande importância para as empresas, para que elas mantenham a sua competitividade com o mercado, já que as mentes empreendedoras estão abertas para a mudança e inovação, necessárias para o mundo empresarial globalizado.

Vale ressaltar que nem sempre as habilidades empreendedoras são inatas aos empreendedores, por isso há uma busca por métodos para desenvolvê-las. O SEBRAE, instituição que apoia pequenos e microempreendedores, elenca quais são as principais características de um empreendedor, sendo elas: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. E assim buscou-se possibilidades para implementá-las no programa de recuperação de dependentes químicos.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, A. K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. São Paulo, vol. 1, nº 1, 25-38, 2014.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora: estudos de casos brasileiros**. Ribeirão Preto: Villimpress, 2010.
- COPIOSA REDENÇÃO. Copiosa Redenção. Tratamento- CR. Disponível em: <http://www.copiosaredencao.org.br/tratamento-cr/>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- COSTA, C. da. O empreendedor no Brasil. Administradores, [s.l.], 23 mar. 2009.
- CUSTÓDIO, T. P. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. Unisalesiano. Guaíçara: Fênix Locações e Eventos, 2011.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DOLABELA, F. **A corda e o sonho**. Revista HSM Management, 80, pp. 128-132, 2010.
- Hisrich, R. D.; Peter, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LEON, G. **Comunidade terapêutica: teoria, modelo e método**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.
- MASSENSINI, A. R. **Empreendedorismo: Curso Técnico de Administração**. Pelotas: e-Tec Brasil. 2011.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE; ANVISA. **Exigências mínimas para funcionamento de serviços de atenção a pessoas com transtornos decorrentes do uso abusivo de substâncias psicoativas**. Brasília, 2002. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd08_05.pdf. Acesso em: 19 ago. 2020.
- PERRONE, P A K. A comunidade terapêutica para recuperação da dependência do álcool e outras drogas no Brasil: mão ou contramão da reforma psiquiátrica? *Ciência: saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 569-580, Feb. 2014.
- ROSA, A. C. **Como elaborar um plano de negócio**. SEBRAE. Brasília, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Nova Cultura. São Paulo, 1998.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67 p.

SEBRAE. Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD_. Acesso em: 15 jan. 2020.



SEÇÃO 2

Gestão Pública

CAPÍTULO 6

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p71-81

Benefícios da ISO 9001 para os serviços da gestão pública

Autores:

Marciano Felipe Sehn

Jaqueline Fonseca Rodrigues

Daniele Mudrey Degraf

BENEFÍCIOS DA ISO 9001 PARA OS SERVIÇOS DA GESTÃO PÚBLICA

Marciano Felipe Sehn¹⁴
Jaqueline Rodrigues Fonseca¹⁵
Daniele Mudrey Degraf¹⁶

RESUMO

A qualidade é muito importante para produtos e serviços no mercado competitivo atual. Mas ela é particularmente importante para os serviços, para que estes sejam bem recebidos pelos seus consumidores ou na melhoria dos processos internos nas organizações. As abordagens da gestão da qualidade e a certificação ISO 9001 podem contribuir com que a gestão pública alcance resultados mais satisfatórios, ao adotar esse modelo de gestão. Nesse sentido, essa pesquisa visando identificar os benefícios da norma ISO 9001:2008 para os serviços internos na Gestão Pública, contou com a revisão bibliográfica na conceituação e caracterização das organizações públicas e seus princípios, sobre o papel dos serviços na esfera pública, e também levantando a importância da Gestão da Qualidade e certificação ISO para as organizações, a fim de concluir sobre os benefícios dessas abordagens para os serviços nas organizações públicas.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão da Qualidade. Norma ISO 9001. Melhoria Contínua.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais organizações estão na busca por meios de alcançar melhores resultados, sejam elas públicas ou privadas nos mais diversos ramos. Enquanto as organizações privadas visam manter a sua sustentabilidade e lucratividade, as organizações públicas tem outro desafio em particular, que se refere aos princípios da administração pública e, dentre eles, o princípio da eficiência, pelo qual ela deve buscar o melhor resultado com a utilização dos recursos.

Tanto as entidades sem fins lucrativos quanto organizações públicas, na maioria das vezes, têm sua atuação voltada para o provimento de serviços, onde se observa que em virtude da intangibilidade que esses possuem, envolvem em sua produção um contato mais direto entre quem fornece e quem o recebe. O envolvimento das pessoas é fundamental para o fornecimento de serviços.

¹⁴ Especialista em Gestão Pública pelo IFPR. E-mail: marciano.sehn@gmail.com

¹⁵ Mestre em Engenharia da Produção pela UTFPR. Docente UEPG. E-mail: jqln.rodrigues@gmail.com

¹⁶ Mestre em Administração pela Univali. Docente Unicesumar. E-mail: danimudrey@gmail.com

Nesse contexto, as certificações de qualidade têm se tornado o foco de muitas organizações que procuram obter um diferencial perante seus concorrentes, e também representam sua preocupação em relação à eficiência em seus processos internos.

No Brasil, ainda é frequente encontrarmos publicações de estudos realizados em empresas privadas sobre os sistemas de gestão da qualidade e a certificação ISO se comparado ao número de publicações voltadas ao setor público, o que demonstra o ainda pequeno número de organizações públicas que buscam essa certificação e também pequeno o número de pesquisas voltadas a qualidade no setor público. É importante, para isso, discutir os benefícios que a utilização de sistemas de gestão da qualidade e a certificação ISO 9001 podem oferecer às organizações públicas, as melhorias que se podem alcançar através da gestão da qualidade nos seus processos, bem como os seus esforços focados na melhoria contínua.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é identificar os benefícios da norma ISO 9001:2008 para os serviços internos na Gestão Pública. Nesse sentido é necessário entender como se caracterizam as organizações públicas e quais os princípios da gestão pública, levantar as principais características da Gestão da Qualidade e certificação ISO 9000, inferindo a respeito dos benefícios da Gestão da Qualidade e certificação ISO 9000 para as organizações públicas e seus serviços.

Utilizando fontes de pesquisa secundárias, esse estudo foi desenvolvido a partir de material já elaborado. Sendo predominante a pesquisa bibliográfica, que é "atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito do tema" (LIMA, 2004, p. 38), e utilizou para a consulta livros e artigos. Permitindo assim a síntese das ideias dos autores consultados e a extração de citações que servem de embasamento para as conclusões apresentadas.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS

Há uma grande discussão em relação à diferenciação da administração pública em relação à administração privada. Enquanto a esfera pública age em detrimento da coletividade, o setor privado representa a vontade dos particulares.

“Tudo que a coletividade chamada povo convencionar, em um determinado momento de sua história, ser de interesse ou de propriedade comum, integrará a esfera pública, ficando todo o restante adstrito à esfera privada” (COELHO, 2009, p. 15). Nessa dicotomia entre o setor público e privado, apresentada pelo autor, o que pertence à esfera pública, deve estar fora da esfera privada, e vice-versa. Fica clara a distância conceitual entre elas, no entanto, por mais que o setor público apresente em seu contexto, características que o “afastem” do setor privado, a gestão de um órgão público pode se assemelhar a uma empresa privada, principalmente em relação aos fundamentos de sua gestão.

Para Coelho (2009, p. 22), “entre a administração de empresas e a administração pública existe, no mínimo, o substantivo administração em comum, o que indica que ambas não devam ser consideradas como campos de reflexão e ação inteiramente apartados”.

Slack, Chambers e Johnston (2009), observam que a administração da produção é também relevante para empresas cujo objetivo primordial não seja gerar lucros, sejam elas empresas ou órgãos públicos ou sem fins lucrativos, no entanto é basicamente igual à gestão de organizações voltadas ao lucro. Da mesma forma, pode-se fazer necessário tomar uma série de decisões em relação à produção de produtos ou fornecimento de serviços, em relação a investimentos de tecnologia ou até mesmo a subcontratação de atividades. O grande diferencial encontrado nessas organizações é referente a seus objetivos estratégicos, aspectos políticos, sociais e etc.

A administração pública deve observar cinco princípios na sua gestão, os quais estão descritos na Constituição Federal em seu Art. 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

De acordo com Coelho (2009), esses princípios têm os seguintes objetivos: a Legalidade representa a obediência às leis, e tem como objetivo evitar o abuso do poder da administração pública sobre os cidadãos; o princípio da Impessoalidade visa garantir que a vontade do estado e interesse público seja garantida através dos atos administrativos, e não se faça em vontade do interesse das pessoas particulares; o princípio da Moralidade decorre da necessidade do servidor público aja de acordo com as convenções de virtudes morais estabelecidas pela sociedade enquanto servidores e também enquanto cidadãos; a Publicidade tem por objetivo tornar públicos os atos administrativos e também é desse princípio que deriva a necessidade de os atos administrativos serem escritos; e por fim, o princípio da Eficiência, que se refere à racionalidade econômica na administração pública. Fator da eficiência dos gestores e servidores públicos.

Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade que regem as esferas da administração pública brasileira, encontram-se consagrados pelo Direito Público em quase todo o mundo. No entanto o princípio da eficiência, é recente, e está presente apenas em alguns países, na Constituição brasileira foi introduzido por meio da Emenda Constitucional n.19 no ano de 1988 (COELHO, 2009).

2.1 OS SERVIÇOS NA GESTÃO PÚBLICA

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), os serviços se diferenciam dos produtos muitas vezes de maneira sutil, mas em geral os serviços possuem características que os identificam, principalmente em relação a intangibilidade, isto é, não podem ser tocados, também podem ter um prazo de validade menor, possuem vida útil muito menor, e devem ser produzidos e consumidos simultaneamente.

“O serviço é mais complexo do que um produto industrial, pois envolve o relacionamento entre pessoas, sendo sua qualidade, geralmente subjetiva” (MARTINS e LAUGENI, 2005, p. 530). A impossibilidade de serem armazenados, aliado ao fato de sua produção e consumo ocorrerem simultaneamente requer que se busquem formas de driblar essas desvantagens, o que pode ser feito por meio da capacitação dos seus recursos humanos e do estabelecimento de procedimentos documentados na execução de seus processos.

O que espera-se de um serviço, assim como de um produto é que ele atenda as necessidades dos seus consumidores, e nos serviços, “satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação da percepção com as expectativas anteriores” (JOHNSTON e CLARK, 2002, p. 122).

“O ser humano se organiza em empresas, escolas, hospitais, clubes, prefeituras, etc., para tornar sua vida mais amena e confortável; para garantir a sua sobrevivência. Estas organizações têm, pois, uma única grande missão final: satisfazer as necessidades do ser humano” (CAMPOS, 2004, p. 3). O Estado, enquanto provedor de serviços à sociedade, deve buscar atender suas expectativas e com qualidade, já que são os próprios cidadãos que mantêm a estrutura pública por meio do pagamento de impostos.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 40), “quando qualidade significa a produção consistente de serviços e produtos dentro das especificações, não apenas leva à satisfação de consumidores externos, como também torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação”.

Da mesma forma que em organizações privadas, serviços também são produzidos e consumidos dentro da própria organização, as saídas de um setor podem na maioria das vezes, representar as entradas em outro, e por esse motivo é muito importante que se mantenha um nível de qualidade no desenvolvimento dos processos internos a fim de manter a qualidade das entregas da organização à sociedade.

O que difere a qualidade do produto da qualidade do serviço é que muitas vezes quando se trata de produto, o consumidor não tem contato com o processo de produção. Nesse caso, o seu julgamento do produto final será mais objetivo, enquanto nos serviços o consumidor, muitas vezes, participa do processo de produção, onde não julgará apenas o resultado, mas também os aspectos envolvidos na produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Algumas abordagens visam à melhoria da gestão dos serviços dentro da organização de forma a reduzir a subjetividade com que estes muitas vezes são prestados. Os sistemas de gestão da qualidade apresentam importantes contribuições nesse sentido, como por exemplo, em relação à sua padronização, que tende a torná-los mais uniformes e dessa forma, aumentando a qualidade percebida pelos consumidores desse serviço, bem como a redução do custo em virtude da diminuição de retrabalho.

2.2 A GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Mello et al. (2009), o sistema de gestão diz respeito ao que a organização aplica no gerenciamento de suas atividades. A necessidade de esse sistema ser documentado é maior conforme aumenta o porte da organização, e ele assegura que as pessoas realizem as tarefas de maneira padronizada e ordenada. Auferindo assim melhores resultados para a empresa.

“O Controle Total da Qualidade é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Este sistema é conhecido no Japão como TQC (Total Quality Control)” (CAMPOS, 2004, p. 13). O sistema

de controle da qualidade se baseia na participação e comprometimento de todos os setores e funcionários em sua implantação e acompanhamento.

A globalização fez com que a gestão da qualidade se tornasse fundamental para o sucesso de qualquer organização. Segundo Mello et al. (2009, p. 11) a partir da utilização da gestão da Qualidade, “as organizações produzirão benefícios para clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral”.

Na visão de Campos (2004, p. 45), “a prática do ‘controle da qualidade’ é o cerne do TQC e obrigação de todos. O controle da qualidade total é um novo modelo gerencial centrado no controle de processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas”.

Paladini (2008, p. 2), observa que: “a gestão da qualidade deve criar, permanentemente, um ambiente compatível com os conceitos da qualidade hoje em vigor ou aqueles selecionados pela organização para nortear sua atuação”.

Para Carpinetti (2010, p. 14), “o entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes”. Esse conceito engloba tanto a adequação ao uso quanto à conformidade às especificações.

Segundo Campos (2004), um produto ou serviço de qualidade deve atender perfeitamente às necessidades do cliente, sendo que, é a preferência do consumidor que realmente demonstra a “boa qualidade”. É também a satisfação dos clientes, que garantirá a sobrevivência da organização no mercado, a curto e longo prazo.

A qualidade enquanto objetivo de desempenho de uma organização, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 40), “é a conformidade, coerente com as expectativas do consumidor; em outras palavras, significa ‘fazer certo as coisas’, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variaram de acordo com o tipo de operação”. Os autores ainda citam como benefícios decorrentes da qualidade a redução de custos e o aumento da confiabilidade. Na redução de custos da qualidade, citam como principal fator o tempo gasto com a correção de erros que poderiam ser evitados, e no aumento da confiabilidade, observam que o custo não é o único reflexo da má qualidade, mas também o tempo gasto com o atendimento a reclamações dos consumidores aos problemas causados por ela.

Nos anos 1950, os primeiros sistemas de Gestão da Qualidade tinham o objetivo de estabelecer atividades que pudessem interagir os requisitos dos clientes com os requisitos do ciclo produtivo. A ISO, organização internacional de padronização, em 1987 criou um modelo da qualidade com os requisitos que formaram a ISO 9001 (CARPINETTI, 2010). Esse modelo passou a ser largamente adotado para certificação de qualidade de empresas em todo o mundo.

2.3 HISTÓRICO E SURGIMENTO DAS NORMAS ISO

ISO é uma sigla derivada do grego *isos* (igual) e é adotada em todos os idiomas para *International Organization for Standardization* (em português Organização Internacional de Normalização). Seus fundadores lhe deram o nome ISO como objetivo ser um nome curto, porém de efeito (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2011).

A ISO é uma organização não-governamental com o Secretariado Central em Genebra, na Suíça, responsável pela coordenação dos seus representantes em 163 países, composta em sua estrutura por institutos, em grande parte, pertencentes à estrutura governamental nos seus países. No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é a representante oficial da ISO.

Criada em 1947, e hoje é a maior no mundo em desenvolvimento de normas técnicas, mais de 18000 publicadas até o momento. Entre as atividades a que as normas ISO são destinadas estão, a agricultura, construção civil, dispositivos médicos, por meio de engenharia mecânica e recentemente também a tecnologia da informação (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2011).

Quando foi criada, o propósito da ISO 9000 era o de “fornecer garantia aos compradores de produtos ou serviços que estes foram produzidos de maneira a atender a suas exigências” (SLACK, CHAMBERS e JHONSTON, 2009, p. 638).

“A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial, como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade” (MELLO et al., 2009, p. 1).

2.4 AS NORMAS DA SÉRIE ISO 9000

A família ISO 9000 é representada por um sistema de normas adotadas internacionalmente para certificação de qualidade, e que tem se tornado o foco de muitas empresas interessadas em alcançar um diferencial frente à concorrência, demonstrando maior confiabilidade nos processos de produção de seus produtos e serviços.

“A série ISO 9000 forma um conjunto de padrões mundiais que estabelece exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas. A ISO 9000 é mundialmente usada para fornecer um quadro de referência para a garantia de qualidade” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 637).

A série ISO 9000 é composta por quatro normas primárias, sendo elas:

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;
- ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental (MELLO et al., 2009, p. 3).

O objetivo da Norma ISO 9001 é o fornecimento de meios para “o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos” (NBR ISO 9001: 2008, 2008, p. 3).

“O objetivo primordial de um sistema de gestão da qualidade, principalmente os regidos pela norma ISO 9001, é dar confiança ao cliente de que a organização opera os processos de realização de seus produtos ou de prestação de seus serviços de maneira controlada” (MELLO et al., 2009, p. 122). Nesse sentido, entre os requisitos da norma

apresentados pelos autores remete principalmente à utilização de especificações aos produtos e serviços, à padronização dos processos de trabalho ligados à qualidade através de instruções de trabalho adequadas à competência dos funcionários, e monitoramento de processos.

De acordo com a norma ISO 9001:2008, que estabelece os requisitos do sistema de gestão da qualidade implementado na organização para a obtenção da certificação, resumidamente sendo eles:

- Sistema de gestão da Qualidade, é o item 4 da norma, e segundo esse requisito, a organização é responsável em estabelecer um sistema de gestão da qualidade, sendo que esse deve ser documentado, implementado, mantido, e ainda deve ter sua eficácia melhorada de maneira contínua.
- Responsabilidades da Direção, tratado no item 5, aborda a necessidade de comprometimento da alta direção com a implementação, melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade. A alta direção deve fornecer evidências do seu comprometimento, como por exemplo, fornecer análises críticas da direção e provendo recursos para o estabelecimento do sistema de gestão, entre outros.
- Recursos Humanos, o item 6 da norma, parte do princípio de que as pessoas que afetam a conformidade dos produtos devem ser qualificadas para isso, a organização deve promover medidas a fim de identificar essas necessidades nos envolvidos na produção dos produtos e serviços, buscar promover as competências necessárias por meio de treinamentos e outras medidas, promover avaliações da eficácia das ações e deixar claro o papel de cada processo desenvolvido no alcance dos objetivos da qualidade.
- Realização do produto, representa o item 7, e trata da responsabilidade da organização ao desenvolver seus produtos, deve observar e planejar as atividades de realização de seus produtos baseadas nos requisitos dos clientes. Assim como a aquisição de produtos e serviços deve seguir critérios específicos a fim de atenderem os requisitos do cliente e da empresa. Realizar o controle do processo de produção de um produto ou prestação de serviços entre outros.
- Medição, análise e melhoria, o item 8 da norma, determina que a organização seja responsável pelo planejamento e implementação dos processos de monitoramento, medição, análise e melhoria para obter a conformidade do produto, e assegurar a conformidade do sistema e obter a melhoria contínua da sua eficácia. Cada vez que se observarem falhas no processo deve-se buscar uma solução definitiva para elas.

[...] o certificado ISO 9001, que as empresas obtêm por meio de um processo de auditoria de certificação, é um documento emitido por um organismo independente (terceira parte) que atesta que o sistema produtivo da empresa está capacitado para os requisitos dos clientes (CARPINETTI, 2010, p. 51).

A certificação ISO 9001 não é definitiva, ele deve ser revalidado e submetido a auditorias periódicas, o que serve também para garantir que o atendimento aos requisitos da norma está sendo mantido.

2.5 OS BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001

“O esforço para satisfazer os clientes e melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade apresenta a melhoria contínua como processo de aumento da eficiência da organização em cumprir a política e os objetivos da qualidade” (MELLO et al., 2009, p. 190).

Como benefícios da implantação da norma ISO em uma organização, Jordão (2009) destaca o aumento no nível de organização interna, do controle da administração e produtividade. Decorrente disso a redução de custos pela diminuição de erros e retrabalhos, o que aumenta a credibilidade junto aos clientes.

Na Gestão Pública, esses benefícios podem ser tão satisfatórios quanto no setor privado, gerando redução de custos para os cofres públicos e serviços que atendam as demandas da sociedade.

[...] o modelo de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001 requer que a organização estabeleça uma visão sistêmica de seus processos e atividades na realização de produto para gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes por ciclo do produto. A ISO 9001 requer ainda que a organização gerencie seus recursos físicos e humanos para garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade e que a direção assuma a responsabilidade pela definição de política e objetivos da qualidade e análise crítica para melhoria contínua do sistema de qualidade (CARPINETTI, 2009, p. 52).

Segundo Minev (2008), a ISO proporciona três práticas que representam o esforço e preocupação da organização em relação a melhoria contínua, sendo elas: a gestão de talentos, faz com que o gestor tenha maior atenção com recrutamento, capacitação e treinamentos, promovendo a compatibilidade da formação ao cargo; indicadores, ou seja a medição dos principais processos como por exemplo a produtividade, agilidade, e qualidade; e a melhoria contínua, que visa identificar e corrigir as dificuldades na execução dos processos.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os serviços são constantes no setor público, sejam os serviços que são oferecidos à população como a educação, saúde e segurança, como também os serviços que integram órgãos públicos. Todos eles são fundamentais para o bom funcionamento do Estado.

Enquanto, os sistemas de gestão da qualidade e a certificação ISO, são responsáveis pela melhora na organização interna como também pelo aumento da efetividade das ações, a qualidade e confiabilidade com que os serviços são prestados.

Quando uma organização busca adotar métodos documentados para orientar seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades de maneira mais sistemática, torna os processos menos subjetivos, implicando na redução de erros e isto reflete em maior organização interna, diminui o tempo perdido com retrabalho, e por consequência, a redução de custos que seriam causados pela falta de qualidade. Além de tornar mais ágil outros processos dele dependentes.

A ISO 9001 pode mostrar-se uma poderosa ferramenta para a obtenção de melhorias na gestão no setor público, pois para a obtenção dessa certificação a organização precisa implementar e manter um programa de qualidade, que por si já traz inúmeros benefícios em relação à organização interna e ao ponto que todos os envolvidos precisam se comprometer com a busca da melhoria contínua, mas também os requisitos da certificação podem trazer outros benefícios, como: a) o comprometimento da alta administração em promover a política da qualidade, voltada a obter a melhoria na organização; b) a capacitação dos recursos humanos do setor público, que resultam em aumento na qualidade dos serviços prestados, já que as pessoas são fundamentais na produção e prestação de serviços, bem como engloba o desenvolvimento pessoal dos funcionários públicos, o que pode significar também melhoria na sua qualidade de vida; c) o fornecimento de serviços com qualidade para a sociedade e a observação dos requisitos da população como forma de nortear a atuação da organização; e d) a segurança de que a administração pública buscará manter-se eficaz e atingir melhores resultados ao longo do tempo, em decorrência do requisito da melhoria contínua.

Dessa forma, quando uma empresa ou órgão público opta por implementar um sistema de gestão que assegure seu esforço em melhorar seus processos, ela acaba expressando também a sua preocupação em atender bem seus clientes. “Não é possível imaginar que a administração pública seja eficiente se não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem” (COELHO, 2009, p. 60).

As organizações públicas, assim como toda a estrutura do Estado, são mantidas com os impostos arrecadados do povo. Entretanto, se as pessoas pagam mesmo que indiretamente pelos serviços dos quais usufruem, nada mais justo que esses sejam prestados da melhor forma possível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços possuem aspectos que os diferenciam dos produtos e que tornam seu processo de produção mais subjetivo. Os sistemas de gestão da qualidade e a certificação ISO 9001 contribuem de maneira muito positiva através da padronização dos processos, tornando sua produção mais eficiente e reduzindo os erros e gastos decorrentes deles.

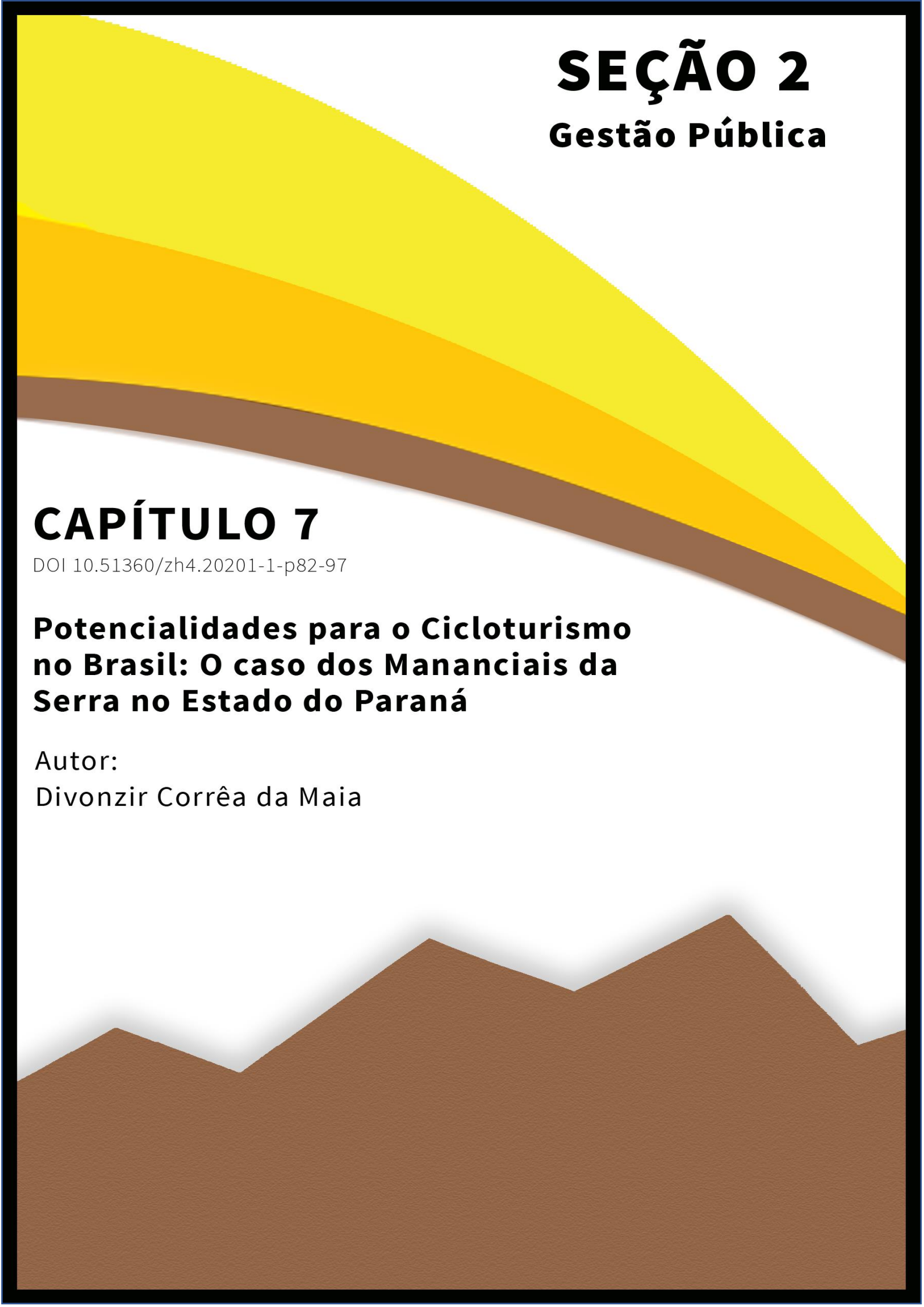
Para obter a certificação, a organização precisa dar evidências de que utiliza um sistema de gestão da qualidade que possibilita a ela atingir seus objetivos e metas por meio do direcionamento de esforços da alta direção, comprometida em estabelecer uma política de qualidade que oriente a organização a buscar a melhoria contínua. O treinamento e a capacitação das pessoas envolvidas nas atividades que afetem a qualidade dos serviços, a importância dos requisitos dos clientes serem observados no desenvolvimento do produto são aspectos que indubitavelmente trazem melhoras para qualquer organização, inclusive as organizações públicas que devem buscar atingir os melhores resultados a partir dos seus recursos.

A gestão pública deve sempre buscar atender da melhor maneira os anseios da sociedade, o que pode ser identificado quando ela atende o requisito de realização do produto, no sentido de observar os requisitos do cliente, que nesse caso é o cidadão, para o planejamento de suas ações.

Dessa forma, fica evidente que o atendimento aos requisitos estabelecidos na ISO 9001, pode trazer benefícios também para o setor público em atendimento aos princípios norteadores da administração pública e também na busca da melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008**: Sistemas de Gestão da Qualidade - requisitos. 2.ed. 2008. 22 p.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 57 de 18 de dezembro de 2008. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações e Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal, 2008.
- CAMPOS, V. F. de. **TQC - Controle da Qualidade Total**: No Estilo Japonês. 8.ed. Nova Lima - MG: INDIG Tecnologias e Serviços Ltda, 2004.
- CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade** – Conceitos e Técnicas, São Paulo: Atlas, 2010.
- COELHO, R. C. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **About ISO**. Disponível em: <www.iso.org>. Acesso em 8 jan. 2011.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JORDÃO, S. **Vantagens de se Implantar a ISO 9001 em uma Empresa**. Disponível da internet: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/iso_9001/vantagens_de_se_implantar_a_iso_9001_em_uma_empresa>. Acesso 22 set. 2010.
- LIMA, M. C. **Monografia**: A engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2.ed. aument. atual. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S. da; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2008**: Sistemas de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINEV, D. B. **Melhoria na Gestão Pública com a ISO 9000**. Disponível da internet: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/melhoria-na-gestao-publica-com-a-iso-000-543253.html>>. Acesso 22 set. 2010.
- PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade**: Princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



SEÇÃO 2

Gestão Pública

CAPÍTULO 7

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p82-97

Potencialidades para o Cicloturismo no Brasil: O caso dos Mananciais da Serra no Estado do Paraná

Autor:

Divonzir Corrêa da Maia

POTENCIALIDADES PARA O CICLOTURISMO NO BRASIL: O CASO DOS MANANCIAIS DA SERRA NO ESTADO DO PARANÁ

Divonzir Corrêa da Maia¹⁷

RESUMO

Segundo o Anuário Estatístico do Turismo (2018), o segmento de ecoturismo representou 16,6% do mercado de turismo brasileiro em 2016 e 16,3% em 2017. O cicloturismo é uma de suas práticas, mas pode também ser observado em outras modalidades como o turismo rural, de aventura, cultural e gastronômico. Com base nessas premissas, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a percepção dos praticantes quanto às potencialidades da região dos Mananciais da Serra, no município de Piraquara-PR, para o cicloturismo. Na primeira fase da investigação realizou-se o levantamento bibliográfico nas plataformas Scielo, Spell e Google Acadêmico e a segunda baseou-se em incursões em campo. Para finalizar foi aplicado um instrumento de coleta de dados, sob a forma de questionário estruturado, aos ciclistas que visitam a região pesquisada, no qual puderam expor suas percepções acerca das potencialidades da região para o desenvolvimento da prática do cicloturismo. O estudo analisou questões objetivas sobre a disponibilidade de infraestrutura, serviços, atrativos, com menções às políticas públicas de incentivo à modalidade. Os resultados indicam que há viabilidade no incremento da prática de cicloturismo na região, sinalizando uma vocação para o ecoturismo e suas diversas formas de atividades.

Palavras-chave: Turismo. Cicloturismo. Ecoturismo. Política pública.

1 INTRODUÇÃO

O efeito multiplicador do turismo impacta diversos segmentos econômicos diferentes. A relevância do turismo na escala nacional também sinaliza para expressivos ganhos econômicos. De acordo com o Ministério do Turismo (MTur) (2018) a participação direta da atividade na economia do país foi de US \$56,8 bilhões no ano de 2016, equivalente a 3,2% do Produto Interno Bruto (PIB). Já quando se contabiliza a contribuição total da área do turismo, relata-se que o setor subsidiou US \$152,2 bilhões, 8,5% do PIB nacional. No que tange ao índice de empregos gerados no Brasil, sublinha-se que a atividade fomentou mais de 7 milhões de empregos em 2016, representando 7,8% do total de empregos ofertados pelo país (MARANHÃO; AZEVEDO, 2019).

Para Ignarra (2011), o Turismo é um produto multifacetado que inclui hospedagem, alimentação, transportes, agenciamento, facilidades de compras, atrativos, infraestrutura básica

¹⁷ Tecnólogo em Processamento de Dados e Especialista em Gestão Pública – IFPR. divomaia@hotmail.com

pública e modo de vida da comunidade receptiva. Assim, o desenvolvimento turístico exitoso é fruto da parceria entre os vários partícipes da atividade turística que busquem satisfazer as exigências e expectativas dos consumidores.

É importante que políticas públicas priorizem iniciativas que fomentem esta sinergia, propiciando o ambiente para que o turismo se desenvolva e consiga dinamizar as economias locais. Os impactos positivos são essenciais para o desenvolvimento regional, com a geração de emprego, oportunidades de negócio e renda, bem como infraestrutura para a comunidade do entorno.

O aumento da demanda por atividades de recreação ao ar livre tem fomentado a criação e desenvolvimento de novos tipos de turismo, praticados no meio natural e com um estreito vínculo com o patrimônio cultural (ARAYA e VARAS, 2017).

O ecoturismo é, neste cenário, uma modalidade importante do ponto de vista econômico, já que o segmento representou 16,6% do mercado de turismo brasileiro em 2016 e 16,3% em 2017, segundo consta no Anuário Estatístico do Turismo (2018). Dada a sintonia estreita entre ecoturismo e cicloturismo, infere-se a importância que esta atividade pode ter para a economia dos municípios nos quais se desenvolve.

A criação de políticas públicas voltadas ao ecoturismo pode ser uma matriz importante para alavancar o desenvolvimento regional em municípios que tenham atributos de conservação e de importância ecológica, tais como os que se apresentam em Piraquara com seus Mananciais da Serra. Destaca-se ainda o fato de que as características naturais desta região se expandem para os municípios vizinhos de Pinhais, Quatro Barras e São José dos Pinhais, o que, por conseguinte, configura um potencial regional.

Consoante à diretriz número 1 do Plano Nacional de Turismo (PNT) 2018-2022 que versa sobre o fortalecimento da regionalização, as prefeituras municipais de Piraquara, Pinhais e Quatro Barras firmaram um convênio em 2017 para desenvolvimento de um circuito ciclístico denominado Ciclorrotas das Nascentes do Iguaçu. Em agosto de 2019 o projeto foi lançado, com uma sinalização específica, com totens e com *QR Code* para plotagem do roteiro na plataforma *Google*.

Já no âmbito das políticas públicas estaduais, a recente aprovação do Projeto de Lei nº 122/2019, que será apresentado no subcapítulo 2.2, pode ser um marcador positivo na criação do ambiente de incentivo ao cicloturismo no estado do Paraná. Cabe salientar que no presente trabalho utilizam-se dados obtidos antes do lançamento do referido circuito e da aprovação da lei. Seus resultados se configuram, portanto, como um retrato anterior à formalização destas duas políticas públicas.

O objetivo do presente estudo concentra-se em avaliar a percepção do ciclista que frequenta a região dos Mananciais da Serra, que é parte do conjunto de Ciclorrotas Nascentes do Iguaçu e também do Circuito de Cicloturismo do Alto Iguaçu, já que esta região se localiza no que é denominado Altíssimo Iguaçu, nas adjacências do planalto com a Serra do Mar.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: item 1 — Introdução; no item 2, a fundamentação teórica em que são apresentadas as correlações do cicloturismo com Ecoturismo, Turismo de Aventura e as políticas públicas nacionais, estaduais e municipais para o seu desenvolvimento; no item 3 apresenta-se a metodologia da pesquisa; no item 4 faz-se a

análise e discussão dos resultados; e finalmente no item 5 apresentam-se as considerações finais do estudo.

2 TURISMO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O turismo é uma atividade que tem importância no desenvolvimento socioeconômico e tem poder de redistribuição espacial de renda. Cooper et al. (2007) ressaltam que a complexidade da atividade turística, impõe a necessidade de formuladores de políticas públicas e gestores de empresas, acompanhem os cenários contemporâneos. O turismo emprega grande contingente de força de trabalho, o que contribui para amenizar um dos grandes problemas da sociedade moderna, que é o desemprego (IGNARRA, 2011).

Para Ignarra (2003), o turismo tem papel importante na conservação do meio natural, pois em muitas regiões é a única atividade econômica que pode aliar geração de emprego, renda e conservação. A definição de Turismo de Aventura fundamenta-se em aspectos que se referem à atividade turística e ao território em relação à motivação do turista. Ou seja, o Ecoturismo e o Turismo de Aventura compreendem os movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de caráter recreativo e não competitivo.

O fomento ao cicloturismo está inserido neste contexto. O cicloturismo é um segmento do turismo que movimenta outras cinco modalidades: o turismo rural, o ecoturismo, turismo de aventura, turismo cultural e turismo gastronômico. Também é uma atividade do turismo de lazer que permite o exercício físico, o contato com a natureza e a experiência de conhecer detalhes de lugares que seriam imperceptíveis em outros meios de transporte. O desenvolvimento de roteiros de cicloturismo pode atuar como vetor de diversificação da economia regional, geração de emprego, valorização da herança cultural, conservação do patrimônio (histórico, ambiental e cultural), divulgação da cidade e incentivo para a permanência de turistas mesmo em baixa temporada. Pode, ainda, criar na comunidade o princípio “conhecer para preservar” e, também, agir como meio de fixação da população rural, evitando o processo de êxodo (CARVALHO; RAMOS; SYDOW, 2013).

De acordo com a pesquisa Sondagem do Consumidor– Intenção de Viagem, 14,3% dos brasileiros que pretendem viajar nos próximos seis meses devem optar por meios de transporte alternativos, como por exemplo, a bicicleta (MTUR, 2017). O cicloturismo surge neste cenário como possível potencial a ser explorado no município de Piraquara, na região dos Mananciais da Serra, onde existem tradicionais estradas rurais, paisagens bucólicas, vistas panorâmicas da Serra do Mar, relevância ecológica por abrigar o principal sistema de abastecimento hídrico da região de Curitiba, além de aspectos culturais e históricos que configuram um cenário propício para realização de roteiros de bicicleta.

Para Soares (2010), o cicloturismo consiste numa viagem em que o transporte utilizado é a bicicleta, e que ocorre preferencialmente em estradas secundárias ou caminhos interiores, priorizando-se sempre as belezas naturais como atrativos. É uma prática de ciclismo que agrega o turismo e o meio ambiente. Esta modalidade de turismo está ganhando cada vez mais adeptos no Brasil e no mundo. É uma atividade de baixo impacto ambiental e pode ser uma alternativa de desenvolvimento local sustentável.

O cicloturismo é valorizado por utilizar um veículo silencioso e não poluente que proporciona lazer e saúde aos seus usuários. Como atividade turística, o cicloturismo tem sido incentivado por diversos países como forma de desenvolvimento do meio rural (WINKEHAUS, 2019). Porém, a questão da infraestrutura é relevante para o desenvolvimento desta prática esportiva. Rivera (2015) salienta que 80% dos ciclistas espanhóis consideram que não existem boas rotas para a prática de cicloturismo, e aquelas que existem, na maioria dos casos, apresentam estrutura deficitária nos equipamentos, manutenção e limpeza.

Matheus e Raimundo (2017) afirmam que o país possui um grande potencial de crescimento para o ecoturismo em função dos atrativos naturais e culturais protegidos pelas Unidades de Conservação. Para que esse potencial se reverta em uma efetiva apropriação dessas áreas por parte da população, e ao mesmo tempo seus objetivos sejam alcançados, é necessário que as políticas públicas contribuam, de forma concreta, para o desenvolvimento dos três aspectos do ecoturismo: a conservação do meio ambiente, a conscientização dos visitantes e o envolvimento da comunidade local.

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O CICLOTURISMO

A criação de políticas públicas voltadas para o cicloturismo enquanto modalidade do segmento Ecoturismo ou do Turismo de Aventura pode ser uma matriz importante para alavancar o desenvolvimento regional em municípios que tenham atributos de conservação e de importância ecológica, tais como os que se apresentam em Piraquara com seus Mananciais da Serra. Reitera-se que as características naturais desta região se expandem para os municípios vizinhos Pinhais, Quatro Barras e São José dos Pinhais.

Entretanto, por vezes os governos não têm efetividade em oportunizar o apoio aos empresários para o desenvolvimento de negócios voltados à prática do ecoturismo. Isaac, Burgos e Sandoval (2016) relatam que esta lacuna tem sido compensada geralmente por organizações não governamentais, as quais apoiam as comunidades para o desenvolvimento de projetos voltados ao ecoturismo.

Desde abril de 2004, data de lançamento do Programa de Regionalização do Turismo — Roteiros do Brasil, o processo de desenvolvimento regional vem assumindo o direcionamento de diversas políticas setoriais do turismo no Brasil, tornando-se uma diretriz base para todo planejamento e gestão vinculada à atividade turística no país (MARANHÃO; AZEVEDO, 2019).

O MTur considera que o cicloturismo é uma atividade de turismo de aventura e ecoturismo, e estes foram a principal motivação de viagem de 450 mil estrangeiros que visitaram o Brasil (MTUR, 2019). No escopo de propostas do Plano Nacional de Turismo (PNT) 2018-2022 uma de suas diretrizes é o fortalecimento da regionalização. A principal justificativa para o enfoque no desenvolvimento regional é que este pode contribuir de forma significativa para transformar o turismo em uma das atividades econômicas prioritárias do país. Também é uma das diretrizes do PNT 2018-2022 a promoção da sustentabilidade. Ainda como diretriz, a melhoria da qualidade e competitividade, diretriz alinhada a elementos da gestão pública, visando elevar o nível do turismo promovido no Brasil. O reconhecimento de que as novas tecnologias estão modificando a forma de interação entre clientes (turistas) e provedores

de serviços (empresas, Estado) culminou com a diretriz incentivo à inovação (MARANHÃO e AZEVEDO, 2019).

Em 2017, os municípios de Piraquara, Quatro Barras e Pinhais firmaram um convênio para desenvolver conjuntamente o projeto da Ciclorrotas Nascentes do Iguaçu. Em agosto de 2019, mês que este trabalho ainda estava sendo desenvolvido, foi lançado o projeto. Com um percurso total de 259 quilômetros, com trechos que abrangem os três municípios, o circuito está dividido em 14 rotas temáticas menores, que variam de 5,9 quilômetros a 42,1 quilômetros. Entre elas, os visitantes poderão escolher entre a Rota Cervejeira, a Rota das Montanhas, a Rota do Parque das Águas, entre outras (PARANÁ, 2019).

Ainda no início do mês de setembro de 2019 a Assembleia Legislativa do Paraná aprovou por unanimidade o Projeto de Lei nº 122/2019, que institui o Circuito de Cicloturismo do Alto Iguaçu, que visa a valorização da cultura e dos atrativos turísticos do Paraná e seus municípios; a melhoria da saúde e bem-estar dos cidadãos; o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais; e a movimentação da economia. A partir desta Lei os municípios poderão se consorciar para o estabelecimento dessas ciclorrotas, que poderão ser formadas por estradas rurais com atrativos naturais e culturais de toda a região (PARANÁ, 2019).

O Circuito Cicloturístico do Alto Iguaçu será integrado pelos 29 municípios da Região Metropolitana de Curitiba. São eles: Adrianópolis; Agudos do Sul; Almirante Tamandaré; Araucária; Balsa Nova; Bocaiúva do Sul; Campina Grande do Sul; Campo do Tenente; Campo Largo; Campo Magro; Cerro Azul; Colombo; Contenda; Curitiba; Doutor Ulysses; Fazenda Rio Grande; Itaperuçu; Lapa; Mandirituba; Piên; Pinhais; Piraquara; Quatro Barras; Quitandinha; Rio Branco do Sul; Rio Negro; São José dos Pinhais; Tijucas do Sul; e Tunas do Paraná (PARANÁ, 2019).

Segundo Winkehaus (2019), para melhor gestão de um roteiro é importante que haja sinergia entre poder público e iniciativa privada. É uma parceria necessária para manutenção das rotas, placas de sinalização, estradas, materiais de divulgação, entre outros. Esta soma de esforços permite ainda, favorecer economicamente os componentes do arranjo produtivo local, proporcionando maior competitividade do destino turístico (VILLALBA e ORDÓNEZ, 2018).

Entretanto, é necessário refletir sobre a ambiguidade entre os efeitos produzidos pelo turismo, pois gera impactos tanto negativos quanto positivos no destino (OLIVEIRA; SILVA, 2016). O turismo atrai investimentos e desenvolvimento para diferentes localidades, contribuindo para a geração de impostos, empregos e renda, mas ao mesmo tempo acirra a disputa por atração de investimentos, gerando desta forma, rivalidade entre as organizações (COSTA e SILVA, 2016).

As bases teóricas deste trabalho permitiram agrupar as iniciativas de políticas públicas de fomento ao segmento do ecoturismo, e, por conseguinte, o cicloturismo, já que, conforme o Ministério do Turismo (2017) é modalidade pertencente ao segmento de Turismo de Aventura e Ecoturismo. Este levantamento teórico foi de muita utilidade para o desenvolvimento da pesquisa de campo e também do instrumento de pesquisa aplicado.

3 METODOLOGIA

O estudo dividiu-se em duas etapas, na primeira etapa da pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, buscou-se identificar os artigos congêneres sobre o tema. A segunda etapa consistiu na elaboração de um instrumento de coleta de dados com a utilização da ferramenta *Google Forms*. Na pesquisa de campo foi utilizado um instrumento de pesquisa adaptado de Araya e Varas (2017), aplicado diretamente em 3 pontos e datas distintas dentro da região abordando os ciclistas: Sítio Rocha – Lanchonete do Morro do Canal; Sítio Dona Helena; SAU – Pedágio BR 277. O formulário foi também divulgado por meio eletrônico nos grupos de cicloturismo encontrados na rede social *Facebook*. Tanto eletronicamente quanto fisicamente, os questionários foram aplicados entre os dias 10 e 24 de agosto de 2019. Entre formulários físicos e eletrônicos a pesquisa foi respondida por 105 ciclistas. A primeira questão do formulário era de caráter eliminatório e consistiu em identificar se o entrevistado já havia visitado a região pelo menos uma vez. Por conta disso, 15 entrevistas foram descartadas por apresentarem resposta negativa.

O instrumento de pesquisa foi modelado em 3 seções. A primeira para obter o perfil do entrevistado, a segunda para avaliar a percepção do entrevistado sobre os atrativos da região. Na terceira seção, questões afirmativas desenvolvidas no estilo da Escala de Likert foram postas para avaliar o grau de concordância ou discordância com afirmativas que versavam sobre acesso, infraestrutura, segurança e potencialidades da região.

Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de estatística descritiva, a qual serviu para a identificação de padrão nas respostas, com o intuito de entender os dados coletados. Por meio do cálculo numérico foi possível compreender e interpretar o perfil, as expectativas dos entrevistados e a sua percepção sobre as potencialidades da região para a prática do cicloturismo. Por conseguinte, o estudo se desenvolveu tanto na dimensão quantitativa quanto qualitativa.

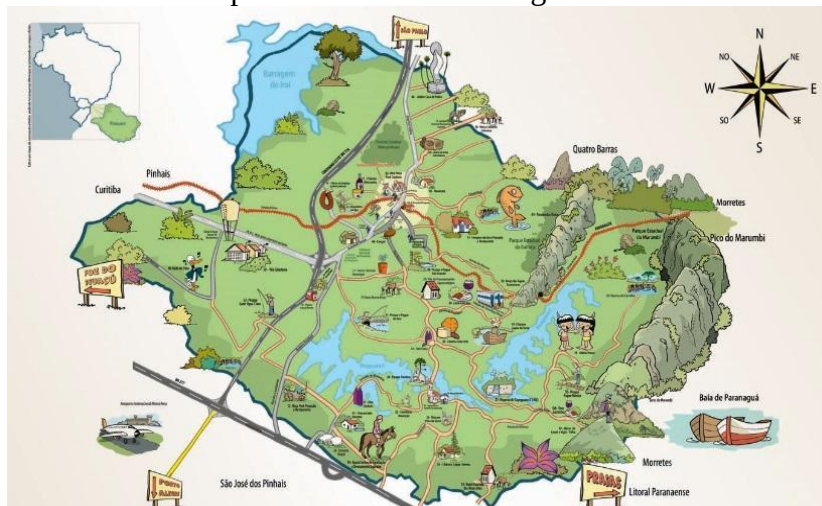
4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A região dos Mananciais da Serra está localizada em Piraquara, na Região Metropolitana de Curitiba, no estado do Paraná. Sua importância é histórica, ambiental e cultural. A região tem como um de seus principais atrativos o Morro do Canal. Sua importância ecológica é determinante por abrigar as nascentes do Rio Iguaçu, além de um complexo de represas e barragens do principal sistema de abastecimento hídrico da região metropolitana de Curitiba. Ainda integra a Área de Preservação Ambiental (APA) de Piraquara e também o Parque Estadual do Marumbi. Conta também com o histórico Reservatório do Carvalho, construído em 1908, e que foi o primeiro sistema de abastecimento público de água da região de Curitiba (PARANÁ, 2017).

As figuras abaixo representam mapas conceituais da região dos Mananciais da Serra. O primeiro refere-se ao Caminho Trentino, circuito de turismo rural, pensado em 1997 e implantado em 2001. É um circuito interessante e que pelo potencial, mereceria um trabalho de manutenção e divulgação, quem sabe com enfoque maior na promoção do cicloturismo.

Já o segundo mapa, cuja extensão extrapola os limites do município de Piraquara para os municípios vizinhos de Pinhais e Piraquara, faz referência ao recém inaugurado circuito de Ciclorrotas Nascentes do Iguaçu, resultado do consórcio intermunicipal concebido pelos três municípios.

FIGURA 1 — Mapa conceitual das abrangências dos Mananciais da Serra



Fonte: Prefeitura de Piraquara-PR (2019).

FIGURA 2 — Mapa das Ciclorrotas Nascentes do Iguaçu



Fonte: Prefeitura de Piraquara (2019).

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DO CICLISTA QUE VISITA A REGIÃO DOS MANANCIAIS

Foi constatado que, apesar da presença feminina representar 28,9%, ainda o público está constituído majoritariamente por homens, que perfazem 71,1% do total de ciclistas entrevistados. Comparativamente com a pesquisa divulgada pelo Clube de Cicloturismo sobre o perfil do cicloturista brasileiro, em que as mulheres representaram 15%, pode-se considerar positivo o patamar de quase o dobro deste percentual aferido na presente pesquisa. Ademais, nos eventos realizados pelo Clube de Cicloturismo, a presença feminina alcança mais de 50%

do público, o que demonstra algo importante: o público feminino no cicloturismo é maior que nos esportes de bicicleta (SITE CLUBE DE CICLOTURISMO, 2019).

Ainda ficou evidenciado que 48,9% dos respondentes são de Curitiba. Os entrevistados oriundos do município sede da região de escopo do estudo representaram 20%. Este número mais significativo para os oriundos de Curitiba é natural, dado que a capital paranaense é a cidade com maior densidade demográfica no entorno da região. Neste ponto cabe uma reflexão sobre a temática do lazer e sua importância para as pessoas do entorno, envolvendo a promoção da bicicleta como meio deste e não apenas de cicloturismo.

A faixa etária dos visitantes está entre os 36 e 45 anos, com 44,4%, seguidos pela faixa etária com mais de 45 anos, com 31,1%, e 16,7% informaram ter entre 26 e 35 anos. Esta faixa etária predominantemente mais madura é normalmente constituída por pessoas que já possuem perfil de boa situação financeira. Segundo entende Cater (2017, *apud* RAMOA; PIRES, 2018), independentemente do fator motivacional, a melhor capacidade financeira decorrente do aumento da idade dá a este grupo a capacidade de desembolsar 1.300 dólares/ano para realização de viagens. Por conseguinte, é possível inferir que o público mais maduro pode estar disposto a consumir produtos e serviços mais refinados e com maior valor agregado caso estejam disponíveis, o que é uma janela de oportunidade para a comunidade local.

Quanto ao acesso mais utilizado para chegar à região, concluiu-se que 38,9% dos indivíduos que responderam o questionário entram pelos acessos da Avenida João Leopoldo Jacomel. Em segundo lugar, 23,3% afirmaram utilizar mais o acesso próximo ao pedágio na BR 277. Quanto à forma de deslocamento para chegar à região, 74,4% dos respondentes informaram realizar todo o percurso, desde a origem, de bicicleta, sem carro de apoio, e 18,9% informaram utilizar carro ou outro veículo, só utilizando a bicicleta na região. Uma minoria afirmou realizar todo o percurso, desde a origem, de bicicleta com carro de apoio à disposição. Esta modalidade ainda é pouco explorada e é demonstração de que é rara a presença de ciclistas oriundos de regiões mais distantes.

Quando perguntados sobre as motivações para pedalar na região, 55,6% dos entrevistados afirmaram que o lazer é predominante, enquanto 33,3% informaram pedalar na região para treino e esporte. Para apenas 7,8% o motivo determinante é o turismo. O fato da região não ser um roteiro cicloturístico difundido Brasil afora, e de a amostra ter uma predominância de moradores vizinhos da região exercem influência neste número reduzido que diz se motivar pelo turismo. É óbvio que a gestão pública deve se interessar no fato da pesquisa apontar predominância do lazer como motivação, propiciando uma discussão sobre como atender também esta demanda. A maioria dos ciclistas que frequentam a região informou que pedala em grupo, constituindo 80% do total de entrevistados. Por outro lado, 20% informaram pedalar sozinhos.

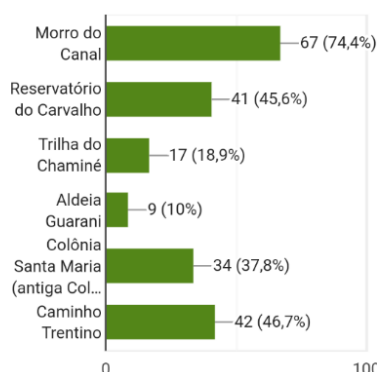
Quando inquiridos sobre a contratação de alguma empresa especializada, como as agências de cicloturismo, apenas 11,1% dos ciclistas entrevistados informaram já ter utilizado este tipo de serviço. Este número reduzido guarda relação com a rara presença de visitantes de outros estados e de regiões mais distantes, evidenciada também na baixa exploração do roteiro por empresas especializadas para atrair diferentes públicos. É um dado que está conforme o perfil dos cicloturistas brasileiros, apurado em cerca de 7% (CLUBE DE CICLOTURISMO, 2019).

Sobre a distância que costumam pedalar, 50% afirmaram percorrer entre 21 e 40 quilômetros para chegar à região. Outros 20% informaram percorrer menos de 20 quilômetros, e 16,7% disseram que a distância percorrida fica em torno de 41 e 60 quilômetros.

4.2 A PERCEPÇÃO DO CICLISTA SOBRE OS ATRATIVOS DA REGIÃO

Na segunda seção do instrumento de pesquisa foram avaliadas as percepções dos ciclistas sobre os atrativos e outras potencialidades da região. Ficou evidenciado que o Morro do Canal é o preferido dos frequentadores, tendo como segunda e terceira preferências, respectivamente, o Caminho Trentino e o Reservatório do Carvalho.

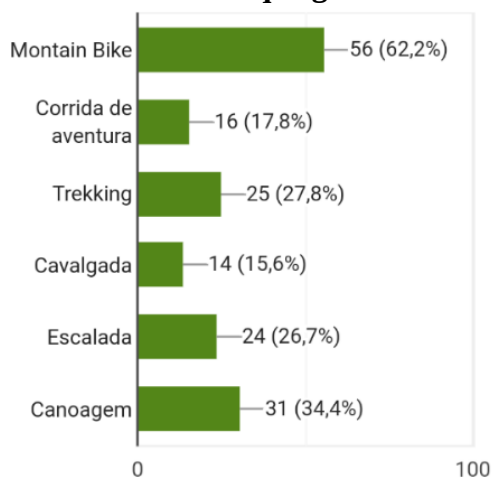
GRÁFICO 1 — Atrativo preferido pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quando instados a escolher uma ou mais atividades que gostariam de praticar na região, 62,2% gostariam de praticar *mountain bike*, enquanto 46,7% gostariam de praticar canoagem. Na terceira posição ficou o *trekking*, com 27,8%, seguido pela escalada, com 26,7%. Fica demonstrado que a oferta de outros produtos ligados ao ecoturismo e ao turismo de aventura atenderia a expectativas dos visitantes, podendo fomentar ainda mais este tipo de turismo na região.

GRÁFICO 2– Atividades que gostariam de praticar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.3 A PERCEPÇÃO DO CICLISTA SOBRE O CICLOTURISMO NA REGIÃO

Como última seção do questionário, foram elaboradas afirmativas sobre as quais os entrevistados deviam assinalar seu grau de discordância ou concordância. No que tange à adequação das vias de acesso à região, 46,7% afirmaram concordar parcialmente que os acessos são adequados. Outros 23,3% concordam totalmente. Ficou evidente que a percepção é positiva neste aspecto, já que a totalização perfaz quase 70%.

Para captar o quão importante é para o ciclista que visita a região o fato de ali estar a principal reserva hídrica da região metropolitana de Curitiba, foi proposta a seguinte afirmativa: “A região dos Mananciais da Serra é a principal reserva hídrica da região metropolitana de Curitiba e os visitantes valorizam essa questão”. Como resultado obteve-se que 48,9% dos entrevistados concordaram parcialmente com a afirmativa, enquanto outros 21,9% disseram concordar totalmente, o que indica que esta questão tem importância e deve ser desenvolvida como um atrativo da região, além de colateralmente promover uma cultura de educação ambiental e preservação.

Para averiguar a percepção do entrevistado sobre a importância histórica da região foi elaborada uma sentença afirmativa informando que o Reservatório do Carvalho foi o primeiro sistema de abastecimento de Curitiba, sendo de 1908. Foi constatado que 33,3% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente com tal afirmação. Outros 27,8% afirmaram concordar totalmente com a afirmativa. Também neste quesito ficou evidente que o entrevistado dá importância para o assunto, que vale ser explorado como um atributo.

Abordando a questão da adequação e suficiência das sinalizações de orientação ao visitante na região, 36,7% discordam totalmente, considerando que a estrutura existente (placas, mapas, totens) não é suficiente e adequada. Em contraponto, outros 33,3% dos ciclistas entrevistados concordam parcialmente. Para amenizar esta percepção negativa que predomina sobre o tema, sugere-se a adoção de um padrão de sinalização tal qual em outros circuitos, com informações sobre os pontos de interesse, distância entre os pontos e outros detalhes.

Para Winkehaus (2019), todos os roteiros cicloturísticos devem ser ajustados com informações pertinentes a altimetria, ascensão, grau de dificuldade, distâncias, atrativos naturais, pontos de interesse como estruturas ligadas ao turismo rural, ecoturismo, turismo de aventura e turismo religioso. Há circuitos no Brasil que adotam sinalizações com tais características, como é o caso da Volta das Transições em Minas Gerais.

FIGURA 1 – Sinalização no circuito Volta das Transições



Fonte: Site Min.do Turismo (2019) Foto: Mauricio Brasilli.

Sobre a oferta e adequação das opções de hospedagem disponíveis na região, 30% dos inquiridos afirmaram ser indiferentes. Já para 30% concordaram que há adequação. No entanto, a percepção da amostra não deixou claro que há uma carência neste setor. Fica evidente a questão do lazer quando analisamos este dado conjuntamente com os dados no item 4.2, que demonstraram que o público é oriundo das redondezas, atraído pelo lazer que a região possui nas áreas naturais que a região proporciona. Por conseguinte esta questão do lazer não deve ser ignorada e merece atenção do poder público.

FIGURA 2 – Entrada Pousada e Camping Seu Zezinho



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No que diz respeito à oferta de produtos locais, 46,6% concordam totalmente ou parcialmente que a oferta seja adequada e suficiente. Para 38,9% dos entrevistados, não há suficiência na oferta de produtos locais. Fica evidenciado que neste aspecto a região pode se aprimorar com a melhora na oferta deste tipo de produto. Conforme Winkehaus (2019) é

necessário que seja feito um levantamento de todas as opções de hospedagem, restaurantes, bares, frutarias, “colha e pague”, criando um banco de dados que deve estar à disposição do visitante. Também é importante entender a expectativa do público quanto a que tipos de serviços e produtos gostaria de consumir na região.

Já quanto à oferta de serviços para manutenção de bicicletas, 63,3% afirmaram discordar totalmente que sejam suficientes e adequados. Tratando-se da intenção de fomentar a atividade de cicloturismo que faz uso extensivo de bicicletas, é evidente que algum serviço relacionado à manutenção deve ser oferecido. Por isso sugere-se algum incentivo a iniciativas para que isso ocorra. Também fica como sugestão a implantação de postos de auto-serviço ao longo do trecho, que podem estar instalados em estabelecimentos parceiros ou mesmo nos atrativos da região. Na Europa é bem comum este tipo de alternativa. No circuito denominado Euro Velo, por exemplo, ao longo das diversas rotas é comum encontrar pontos de apoio ao ciclista local e aos cicloturistas, onde ficam disponíveis ferramentas básicas de manutenção de bicicletas, calibragem de pneu, etc.

FIGURA 4 – Ciclista no Auto Serviço na rota Euro Velo – Trecho Rio Danúbio



Fonte: Juliana Pilotto (2019).

Quanto à percepção de riscos para os frequentadores inerentes à falta de policiamento, 55,6% afirmaram discordar totalmente que este quesito seja suficiente e adequado. Ou seja, o dado demonstra que há percepção de insegurança.

Acerca dos possíveis riscos devido ao comportamento inadequado dos motoristas de veículos automotores ou motociclistas para o compartilhamento da via com praticantes de ciclismo, corrida ou cavalgada, 43% afirmaram discordar totalmente de que eles tenham comportamento adequado para diminuir riscos de acidentes. Somados aos 28,9% que discordam parcialmente, tem-se a percepção geral de discordância da afirmativa, o que deve provocar no poder público uma avaliação do que pode ser trabalhado para reduzir os riscos inerentes a possíveis inadequações.

Quanto aos riscos devido às características de serra com descidas acentuadas e curvas fechadas, 55% dos entrevistados concordaram totalmente que uma sinalização adequada para alertar ciclistas e motoristas sobre o trecho poderia reduzir o risco de acidentes. Outros 26,7% assinalaram concordância parcial com a questão, o que corrobora a percepção de que seria uma iniciativa positiva a colocação de sinalização específica para estes pontos.

Quanto a possíveis riscos devido ao comportamento inadequado dos ciclistas, 45% dos entrevistados consideram que os ciclistas têm cuidado adequado na pilotagem defensiva para minimizar riscos de acidentes. Considerando o conjunto de atrativos e potencialidades, 66,7% concordaram totalmente e 22,2% concordam parcialmente que a região tem potencial para desenvolver atividades ligadas ao cicloturismo e rotas ciclísticas. Ou seja, fica evidente que a percepção positiva sobre a potencialidade da região é fato consumado para a maioria dos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo avaliar as potencialidades da região dos Mananciais da Serra em Piraquara-PR para a prática de cicloturismo mediante a percepção do ciclista que frequenta a região, analisando o perfil do visitante, as características naturais, a infraestrutura existente, assim como correlações com políticas públicas de fomento a esta modalidade.

No que concerne a uma legislação específica que contribua com o desenvolvimento de políticas públicas para o fomento ao cicloturismo, pode-se afirmar que o estado brasileiro possui ações incipientes, tanto na esfera pública quanto na iniciativa privada. Fato decorrente de ser um assunto relativamente pouco explorado, quando não relegado.

Mas algumas iniciativas estão surgindo e podem no médio prazo produzir efeitos positivos, desde que sejam políticas públicas continuadas e estruturadas. É o caso do convênio firmado entre os municípios de Piraquara, Quatro Barras e Pinhais, que culminou com o lançamento do circuito Ciclorrotas Nascentes do Iguaçu. Iniciativa semelhante foi a aprovação da Lei nº 122/2019 para a instituição do Circuito de Cicloturismo do Alto Iguaçu. Como afirma o criador do Circuito de Cicloturismo do Vale Europeu, Winkehaus (2019), é essencial para a melhor gestão de um roteiro que haja uma interação colaborativa entre poder público e iniciativa privada. Isto pode se dar para manutenção das rotas com o suporte necessário, como placas de sinalização, estradas, materiais de divulgação, entre outras ações.

Ficou evidenciado na percepção do ciclista que conhece e frequenta a região que, ao considerar o conjunto de atrativos e potencialidades, 66,7% concordam totalmente que a região tem potencial para desenvolver atividades ligadas ao cicloturismo e rotas ciclísticas. Outros 22,2% concordam parcialmente. Números que somados totalizam mais de 88% de percepção positiva sobre as potencialidades da região. Também ficaram evidenciados pontos ligados a riscos e necessidades de adequação do cenário atual de serviços e de políticas públicas que visem atender mais significativamente as expectativas dos visitantes.

A principal limitação para este estudo foi a baixa quantidade de entrevistados, principalmente em decorrência da baixa presença de ciclistas na região nos 4 dias em que houve plantão para aplicação das entrevistas. Além disso, a aplicação do instrumento de pesquisa digitalmente também ficou prejudicada pelo contexto histórico que vivemos, em que a mídia veicula largamente o perigo oculto na coleta e divulgação de informações pessoais, principalmente oriundas de aparelhos celulares, o que leva a um clima de desconfiança geral na sociedade, e, por conseguinte, as pessoas não se sentem tão confortáveis para preencher formulários eletrônicos. É natural que este cenário perdurou até essa situação mudar; dificuldades semelhantes se apresentam em outros estudos que realizam este tipo de pesquisa.

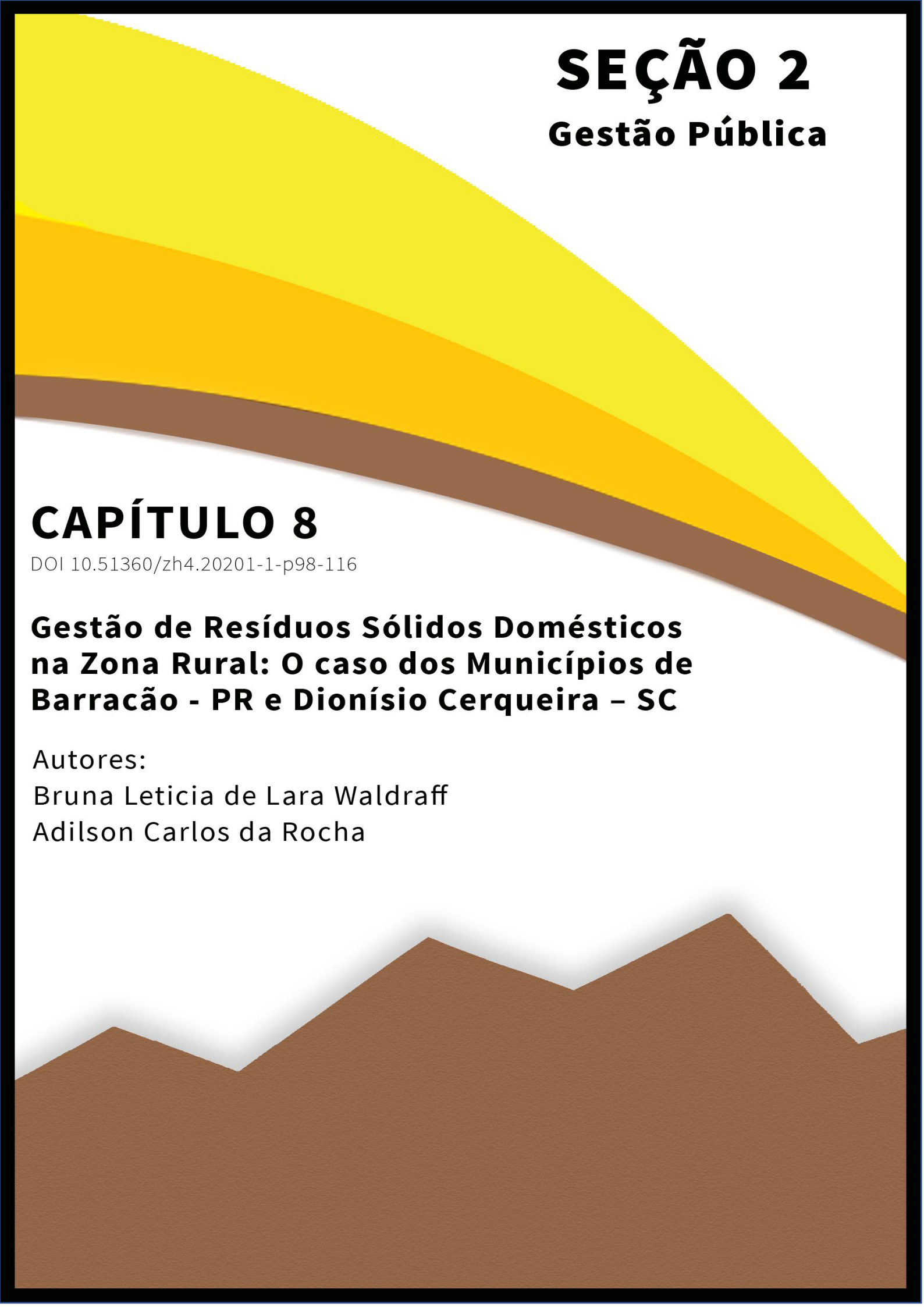
Como no decorrer deste estudo foi lançado o circuito Ciclorrotas Nascentes do Iguaçu e aprovada a Lei nº 122/2019, é forçoso sugerir que futuros estudos avaliem o impacto destas iniciativas enquanto políticas públicas de fomento à modalidade do cicloturismo na região, trazendo comparações com experiências de outros circuitos existentes no Brasil, tais como Circuito Vale Europeu, Volta das Transições, Caminho da Fé, entre outros. As duas iniciativas estão em consonância com as propostas do PNT 2018-2022, cujas diretrizes visam, entre outras, o fortalecimento da regionalização e o incentivo à inovação.

Faz-se necessário após um tempo de maturação dos roteiros para avaliar se as ações implementadas — tais como totens com identificação dos lugares e *QR code* para interação com plataformas do *Google* — surtirão efeitos positivos para a comunidade e para os visitantes. Por estar o circuito nas adjacências de áreas de preservação, ou mesmo nelas inserido em alguns trechos, sugere-se a realização de estudos de capacidade de carga turística da região para abrigar os visitantes.

REFERÊNCIAS

- ARAYA, S.; VARAS, C. Cicloturismo como alternativa estratégica para La promoción del turismo sustentable de localidades rurales del Valle de Elqui, Chile. **Revista Interamericana de Ambiente y Turismo**, Chile: 2017.
- BRASIL. MTUR. Anuário Estatístico de Turismo – Ano base 2017. V. 45, 1. Ed. Brasília, DF: 2018. Disponível em: <http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>. Acesso em: 01 ago. 2018.
- BRASIL. MTUR. Cicloturismo promove paisagens naturais, história e cultura de Minas. 2017. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/component/tags/tag/757.html>. Acesso em: 12 set. 2019.
- BRASIL. MTUR. Novos circuitos buscam alavancar o Cicloturismo no Brasil. 2017. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7443-novos-circuitos-buscam-alavancar-cicloturismo-no-brasil-4.html>. Acesso em: 12 set. 2019.
- CARVALHO, T. J. L.; RAMOS, J. L.; SYDOW, E. O Cicloturismo como fator de desenvolvimento da atividade turística nas cidades de Araguaína e Nova Olinda (TO). **Revista Brasileira de Ecoturismo** São Paulo: v. 6, n. 4, nov, p. 63-82. 2013
- CLUBE DE CICLOTURISMO. Pesquisa do perfil do cicloturista brasileiro. 2019. Disponível em: <http://www.clubedecicloturismo.com.br/artigos-1/53-pedalando/24-pesquisa-o-perfil-do-cicloturista-brasileiro>. Acesso em: 15 set. 2019.
- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D., FYALL, A., & WANHILL. S. **Turismo: princípios e práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- COSTA, J. R., SILVA, I. C. O. G. Contribuições no turismo: análise da perspectiva de Sérgio Molina e Dóris Ruschmann. **Revista de Turismo Contemporâneo**– RTC, Natal, v. 4, Ed. Especial, p. 3-23. 2016.
- IGNARRA, L. R. Fundamentos do Turismo. Segunda edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

- ISAAC, R., BURGOS, F., SANDOVAL, J., *et al.* Ecoturismo y desarrollo comunitario: el caso de “Valentín Natural” en El sureste de México. **Turismo y Sociedad**, XVIII, p. 117-135, 2016.
- MARANHÃO, C. H. S.; AZEVEDO, F. F. Representatividade do Ecoturismo para a gestão pública do turismo no Brasil: uma análise do Plano Nacional de Turismo 2018-2022. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo: v. 12, n. 1, p. 09-35, 2019.
- MATEUS, F. S.; RAIMUNDO, S. Os resultados das políticas públicas de ecoturismo em UC no Brasil e no Canadá. RBTUR - **Revista brasileira de pesquisa em turismo**. São Paulo: v. 11, n. 3, p. 454-479, 2017.
- OLIVEIRA, W. A.; SILVA, C. B. da. A percepção da comunidade de Perobas (RN), acerca do desenvolvimento do turismo. **Revista Brasileira De Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 9, n. 1, 2016.
- PARANÁ. Assembleia aprova projeto que cria o Circuito Cicloturístico do Alto do Iguaçu. 2019. Disponível em: <http://www.assembleia.pr.leg.br/divulgacao/noticias/assembleia-aprova-projeto-que-cria-o-circuito-cicloturistico-do-alto-do-iguacu>. Acesso em: 8 set. 2019.
- PARANÁ. Companhia de Saneamento do Paraná (SANEPAR). Conheça a maior proteção para fontes de água da Grande Curitiba. 2017. Disponível em: <http://site.sanepar.com.br/noticias/conheca-maior-protecao-para-fontes-de-agua-da-grande-curitiba>. Acesso em: 31 jul. 2019.
- PEDRINI, L.; FLORES, L. C. S.; CAVALCANTI, L. S. Cicloturistas no circuito do Vale Europeu: perfil e percepção ambiental. In: **IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, São Paulo: 2012.
- RAMOA, C. E. A.; PIRES, P. S. O mototurismo e sua relação com o ecoturismo e o turismo de aventura. **Revista Visão e Ação**. v. 21, n. 2, p. 195-216, 2018.
- RIVERA, M. La oferta comercial de turismo activo de naturaleza en España: estructuración, tendencias recientes y contextualización territorial. **Turismo y Sociedad**, p. 85-108, 2015.
- SOARES, A. Circuitos de Cicloturismo. Manual de incentivo e orientação para os municípios brasileiros. Universidade do Estado de Santa Catarina: Florianópolis: Ministério das Cidades, 2019. Disponível em: <http://www.clubedecicloturismo.com.br/arquivos/Manual-Circuitos-Cicloturismo.pdf>. Acesso em 10. Set. 2019.
- VILLALBA, R. V.; ORDÓÑEZ, T. O. Análisis de La competitividad del sector turístico del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia). **Turismo y Sociedad**, p. 199-211, 2018.
- WINKELHAUS, A. Bicicleta, turismo e evolução. Timbó-SC: Nova Liderarte. 2019.



SEÇÃO 2

Gestão Pública

CAPÍTULO 8

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p98-116

Gestão de Resíduos Sólidos Domésticos na Zona Rural: O caso dos Municípios de Barracão - PR e Dionísio Cerqueira – SC

Autores:

Bruna Leticia de Lara Waldruff

Adilson Carlos da Rocha

GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS DOMÉSTICOS NA ZONA RURAL: O CASO DOS MUNICÍPIOS DE BARRAÇÃO - PR E DIONÍSIO CERQUEIRA - SC

Bruna Leticia de Lara Waldraff¹⁸
Adilson Carlos da Rocha¹⁹

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os programas de gestão e a destinação dos resíduos domésticos produzidos na zona rural dos municípios de Barracão – PR e Dionísio Cerqueira – SC. O estudo em pauta teve uma abordagem de pesquisa mista, com característica descritiva. Para a coleta de dados, foram aplicados 73 questionários, estes elaborados com base no estudo de Rocha et al (2013). Para avaliar e conhecer o programa de coleta de resíduos na zona rural existente nos municípios, realizou-se entrevistas com autoridades do meio ambiente de Dionísio Cerqueira – SC. Os resultados apontaram que grande parte dos resíduos domésticos produzidos na zona rural dos municípios pesquisados não recebe a destinação correta de acordo com normas básicas de prevenção à poluição ambiental. Constatou-se também que grande parte da população pesquisada não recebe orientações sobre a forma de tratamento adequado a ser dado aos resíduos, bem como, nunca recebeu em sua propriedade nenhum órgão fiscalizador para esse fim. Sobre os programas de coleta municipal, constatou-se que este parece não estar sendo eficiente, já que quase metade dos respondentes alegou não haver coleta de lixo em sua localidade, e os usuários em sua maioria avaliaram o programa como regular e bom.

Palavras-chave: Gestão Ambiental, Zona Rural, Resíduos Domésticos.

1 INTRODUÇÃO

Uma grande preocupação e um dos maiores desafios com que se defronta a sociedade moderna é o equacionamento da geração excessiva e da disposição final ambientalmente segura dos resíduos sólidos. Neste contexto estão os resíduos sólidos domésticos, os quais são aqueles produzidos em uma residência.

Diariamente, grande quantidade desses tipos de resíduos são descartados na lixeira. A crescente industrialização, que produz cada vez mais itens com ciclo de vida curto e descartáveis, aliado ao aumento das populações e seus hábitos de consumo, gera perspectivas preocupantes em relação a esse tema, e consequentemente a gestão deste tipo de resíduo.

O gerenciamento dos resíduos sólidos engloba muitos fatores a serem considerados, seja na área urbana ou rural. No caso da geração, essa depende de fatores de comercialização dos

¹⁸ Graduada em Administração. UNIOESTE. E-mail: bru-aot@hotmail.com

¹⁹ Doutor em Administração. Docente UNIOESTE. E-mail: adilson.rocha11@gmail.com

produtos, da relação com os geradores, de programas de incentivo a separação e reciclagem promovidos por órgãos governamentais e privados.

Segundo o IBGE (2010) o trabalho de coleta de lixo na área rural e em outros locais afastados dos grandes centros urbanos, ainda é insuficiente, atingindo apenas 13,3% dos domicílios brasileiros. Assim, fica a cargo dos moradores darem a destinação para tais resíduos, que, se descartados de maneira incorreta, podem acarretar sérios danos ambientais, além de danos à saúde dos moradores dessas comunidades.

A correta gestão e a disposição final ambientalmente segura destes resíduos são o caminho para a adoção de padrões de produção e consumo sustentáveis nessas áreas, podendo reduzir significativamente os impactos ao ambiente e à saúde da população (JACOBI e BESEN, 2011). A gestão dos diversos tipos de resíduos é pauta de preocupação no ambiente organizacional, principalmente no âmbito da gestão pública, onde são emergentes as preocupações sobre como deve ser o descarte correto destes resíduos.

O surgimento da preocupação com as questões ambientais é consequência de transformações sofridas pelo meio ambiente e pela sociedade nos últimos anos, estando o tema em pauta em diversas reuniões pelo mundo, tornando-se um assunto de extrema importância para o despertar da consciência ambiental.

A produção e descarte de resíduos sólidos domésticos é um tema de relevância, já que, se descartados de forma incorreta podem trazer sérios prejuízos ao meio ambiente e à saúde humana. Na zona rural esse problema se torna ainda mais grave, pelo fato de o sistema de coleta desses resíduos não ser igual ao dos grandes centros, e por isso, essa área merece atenção especial.

Portanto, trazer mais um estudo sobre a importância da destinação correta de resíduos sólidos domésticos será enriquecedor tanto para a pesquisadora, quanto para os municípios focos da pesquisa, sendo que auxiliará na melhor compreensão da gestão e descarte desses resíduos por parte dos respondentes.

Diante deste contexto, este estudo tem como problema a seguinte questão: Como são desenvolvidas as políticas e programas de gestão para a destinação dos resíduos sólidos domésticos, produzidos na zona rural nos municípios de Estados do Paraná e Santa Catarina. Diante deste questionamento, o estudo teve como objetivo analisar os programas de gestão e a destinação dos resíduos domésticos produzidos na zona rural dos municípios de Barracão – PR e Dionísio Cerqueira – SC.

2 GESTÃO AMBIENTAL

A Constituição Federal Brasileira, em seu Artigo nº 225 rege que “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.”

O termo gestão ambiental pode ser entendido como diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos

e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, seja reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, ou mesmo evitando que eles surjam (BARBIERI, 2008).

No Brasil, precisam ser criados projetos que gerem uma nova consciência ambiental e social, para construir um novo projeto de desenvolvimento sustentável. As iniciativas atuais acabam sendo, em geral, uma abordagem segmentada, parcial e localizada (LOVATO e SCHMIDT, 2006).

Fiorillo e Rodrigues (1996) afirmam que a preocupação mundial com o meio ambiente decorre simplesmente de um fator: proteger o meio ambiente. Nessa linha de pensamento, proteger o meio ambiente significa proteger a própria preservação da espécie humana. Nos últimos anos, tanto na dimensão governamental quanto na dimensão privada, diversas discussões e práticas sociais em relação ao meio ambiente têm sido realizadas, com a finalidade de amenizar a crise ambiental.

Até a década de 1970 a preocupação da sociedade com a preservação ambiental era praticamente inexistente. As primeiras atitudes ambientalmente responsáveis por parte das empresas surgiram a partir dessa década e como resposta a regulamentação do governo e as pressões sociais (SOUZA, 2002).

De acordo com Barbieri (2008), as primeiras manifestações de ações ligadas a gestão ambiental, ocorreram quando surgiram problemas com a escassez de certos recursos; só após a Revolução Industrial que começaram a ser tratados sistematicamente, quase exclusivamente de caráter corretivo, só enfrentavam o problema depois que havia sido criado (embora hoje ainda vivenciamos este tipo de situação), somente a partir da década de 1970 passaram a surgir políticas governamentais com preocupações para introduzirem ações preventivas.

Esta projeção concebeu-se após a Conferência de Estocolmo em 1972, onde a Confederação das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano projetou a necessidade de posicionamento ao modelo de desenvolvimento vigente na época, que considerava os recursos naturais inesgotáveis.

Em 1987 foi criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMDM), no relatório apresentado “Nosso futuro comum” deixando explícito que o novo modo de pensar em desenvolvimento estaria vinculado ao meio ambiente: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”.

Outros grandes eventos foram ocorrendo ao longo dos anos com essa temática, por exemplo, o Clube de Roma (1968) e a Conferência RIO 92, a qual teve como objetivo estipular medidas para conseguir diminuir a degradação ambiental e garantir a existência de outras gerações. A intenção, nesse encontro, era introduzir a ideia do desenvolvimento sustentável, por meio de um modelo de crescimento econômico menos consumista e mais adequado ao equilíbrio ecológico.

De acordo com Rocha et al (2013) o poder público estabelece padrões de qualidade ambiental; avalia impactos ambientais; licencia e revisa atividades efetiva e potencialmente poluidoras; disciplina a ocupação do território e o uso de recursos naturais; cria e gerencia áreas protegidas; obriga a recuperação do dano ambiental pelo agente causador; promove o

monitoramento, a fiscalização, a pesquisa, a educação ambiental e outras ações necessárias ao cumprimento da sua função mediadora.

Os resíduos produzidos pela população na zona rural mesmo aparentando ser em quantidade menor que na zona urbana, podem trazer consequências sérias ao ecossistema, visto que esse é destinado erroneamente nas encostas de rios, lagos, ou queimados a céu aberto, poluindo e degradando a vegetação. É nessa linha de pensamento que surge a necessidade de se praticar ações fundamentadas no campo da Gestão Ambiental.

2.2 RESÍDUOS SÓLIDOS

Melo e Jucá (2000) compreendem que a composição gravimétrica de resíduos sólidos expressa a porcentagem de cada material que compõem uma amostra em relação ao peso total desta, sendo esta uma informação relevante para compreender o comportamento dos resíduos.

A Resolução nº. 005/93 do CONAMA, em seu artigo 1.º define resíduos sólidos como: Resíduos nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades da comunidade de origem: industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. (CONAMA, 1993).

Segundo Darolt (2002, resíduos sólidos se diferenciam de lixo porque, este último se compõe de objetos que não possuem qualquer tipo de valor ou utilidade, enquanto o resíduo sólido possui valor econômico agregado por possibilitar o reaproveitamento no próprio processo produtivo.

Também estão incluídos na definição de resíduos sólidos os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnicas e economicamente inviáveis, em face à melhor tecnologia disponível. Para tanto, o projeto de Lei nº 203/91, nos traz um conceito de resíduos, uma noção mais eficaz buscando facilitar sua identificação, para que assim se possa fazer a devida destinação do mesmo, seja para o reaproveitamento, reciclagem ou destruição, tendo em vista que o artigo 225 da Constituição Federal referência um meio ambiente equilibrado, como o direito à própria vida, uma vida saudável e não apenas o direito de sobreviver (MACHADO, 2007).

A Lei Estadual nº 12.300 de 16/03/2006, traz uma conceituação interessante de resíduos sólidos, mais especificamente os produzidos no Estado de São Paulo, sendo assim apresentada: “[...] os materiais decorrentes de atividades humanas em sociedade, e que se apresentam nos estados sólido ou semissólido, como líquidos não passíveis de tratamento de efluentes, ou ainda os gases contidos.” Essa definição também é explicitada na Lei Federal 12.305, de 02 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos no país.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) tem por objetivo tratar o grave problema da geração de lixo nas cidades brasileiras, mais especificamente da geração de resíduos sólidos. De acordo com Brixner (2015) os resíduos sólidos não são os únicos agentes causadores da poluição, entretanto, esses têm um grande impacto no meio ambiente e no modo de vida da população.

De acordo com a NBR nº 10.004/2004 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), os resíduos quanto a sua origem podem-se classificar em domiciliares, comerciais, públicos, industriais, serviços hospitalares e de saúde, aeroportos, portos, terminais rodoviários, terminais ferroviários, agrossilvopastoris e construção civil. Os resíduos sólidos também são classificados de acordo com sua periculosidade à saúde humana e ao meio ambiente.

Conforme o Plano Nacional de Resíduos Sólidos, os Resíduos Agrossilvopastoris são os produzidos nas atividades de agricultura, pecuária e silvicultura, e podem ser divididos em: Orgânicos - originados nas sobras de biomassa das colheitas e das criações de bovinos, suínos, aves e outros animais; Inorgânicos – tratam das embalagens produzidas nos segmentos de agrotóxicos, de fertilizantes e de insumos farmacêuticos veterinários, incluindo os resíduos sólidos domésticos (RSD) oriundos do âmbito rural.

Já os resíduos sólidos domésticos estão repletos de restos de produtos de limpeza, tintas, óleos lubrificantes, frascos de aerossóis, lâmpadas fluorescentes, pilhas, baterias e outros materiais classificados como perigosos devido à presença de substâncias químicas tóxicas. Quando descartadas inadequadamente, em lixões, terrenos baldios, rios, lagos etc., essas substâncias podem contaminar o solo e as águas superficiais ou subterrâneas. (BRASIL, 2005).

2.3 GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Segundo Souza (2015), na política de gestão dos resíduos sólidos estão inseridos o controle, produção, armazenamento, recolha transferência e transporte, processamento, tratamento e destino final dos resíduos sólidos, ou seja, todos os produtos e subprodutos em sua fase final do sistema econômico, tanto ao que se refere ao lixo convencional quanto ao lixo considerado tóxico.

Na concepção de Besen (2010), a gestão e a disposição inadequada dos resíduos sólidos podem causar impactos socioambientais muito sérios, tais como degradação do solo, comprometimento dos corpos d'água e mananciais, intensificação de enchentes, contribuição para a poluição do ar e proliferação de vetores de importância sanitária nos centros urbanos e catação em condições insalubres nas ruas e nas áreas de disposição final.

De acordo com Moraes e Filho (2008), o problema da gestão de resíduos se agravou no Brasil nos últimos anos com o advento da “cultura descartável”, cuja comodidade de consumir produtos de fácil descarte fez com que os lixões e os aterros sanitários passassem a receber um volume maior de resíduos diariamente, e isso atinge toda a população, seja ela residente na zona urbana ou rural.

O estilo de vida e consumo das comunidades rurais está cada vez mais parecido ao urbano, devido a mudanças das características das famílias como por exemplo o aumento do consumo de produtos industrializados e a existência de propriedades não produtoras de alimentos para consumo próprio. Esse fato ocasiona um maior consumo de produtos externos à propriedade rural, conseqüentemente uma maior geração e diversidades de resíduos sólidos (SOUZA, 2015).

Segundo Ferreira (2005), os Estados Unidos ultrapassaram 800 mil toneladas de lixo produzido por dia, sendo que o planeta terrestre produz junto, a partir dos mesmos dados, entre

um e dois bilhões de toneladas de resíduos por ano, e essas estimativas não apontam se estão incluídos dados de residências rurais ou apenas urbanas. Entretanto, os estudos sobre esse tema ainda são muito escassos tanto no Brasil quanto na América Latina.

A disposição inadequada dos resíduos domésticos em pequenas comunidades ou na zona rural, geram alterações ambientais que, apesar de serem de uma magnitude menor que aquelas produzidas nos “lixões” das grandes cidades, podem, também, constituir impactos ambientais negativos, principalmente porque, muitas vezes, passam a ocupar um espaço físico ainda não ocupado pelo homem, ao contrário do que ocorre nas cidades (COLLARES et al, 2007).

Para Darolt (2008), a despreocupação social com o lixo rural vem de uma ideia errada da população urbana sobre a rural, na qual a primeira considera que pelo reduzido número de pessoas que vivem no campo – aproximadamente 19% da população – o problema do lixo seja insignificante. Entretanto, não se tem a percepção de que esses danos ambientais na área rural têm reflexos importantes na qualidade de vida das zonas urbanas, inclusive em se tratando da água fornecida às cidades, destacam que os resíduos têm composição variada segundo sua fonte produtora, variando também em quantidade e qualidade, a partir das mudanças climáticas, estações do ano e dos hábitos de consumo da população rural, que, quando expostos ao ar livre, mostram a imagem dessa sociedade e principalmente, das empresas (públicas ou privadas) que deveriam fazer a coleta do lixo.

O lixo rural é composto por restos vegetais da cultura e materiais associados à produção agrícolas como: adubos químicos, defensivos e suas embalagens, dejetos de animais, produtos veterinários, e também por sobras semelhantes às produzidas nas cidades, como restos de alimentos, vidros, latas, papéis, papelões, plásticos, pilhas e baterias, lâmpadas, etc (DAROLT, 2002).

Existe uma ineficiência no sistema de coleta rural, sendo os resíduos descartados no meio ambiente, queimados, na maioria dos casos; mas o questionamento é em torno do porquê de tal problema, já que os sistemas de coleta deveriam atender a toda população (KAZUBEK, 2010).

Na concepção de Deus, Luca e Clarke (2004), a coleta dos resíduos é de extrema importância, e a deficiência nessa parte faz com que a população procure se livrar de seus resíduos dispondo-os inadequadamente. Nesse sentido, Darolt (2002) ressalta que a melhor maneira para tratar do lixo, é a coleta seletiva, separando ainda na propriedade os papéis, vidros e plásticos. Já o material orgânico pode ser aplicado no processo de compostagem – decomposição da matéria – em que o produto final pode ser aproveitado como adubo orgânico.

Ainda segundo a percepção de Darolt (2002), no caso de aterro sanitário na propriedade, o solo deve ser totalmente compactado na base, o que o torna impermeável, evitando assim a penetração do chorume (termo usado para se referir ao líquido escuro e turvo proveniente do armazenamento e repouso do lixo) para os lençóis freáticos.

O gerenciamento integrado do lixo municipal deve se iniciar pelo conhecimento de todas as características desse lixo, pois vários fatores influenciam neste aspecto, tais como: número de habitantes no município; poder aquisitivo da população; condições climáticas predominantes; hábitos e costumes da população além do nível educacional. Ainda deve levar em conta as estimativas de lixo geradas *per capita* no município, visando planejamento

adequado das atividades de coleta entre outros controles, além de planejar a demanda das áreas rurais, sendo imprescindível organizar a agenda de coletas em virtude das distâncias da sede para a zona rural (GRIPPI, 2006).

3 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo anteriormente proposto, o presente estudo configura-se como abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa. De acordo com Rampazzo (2013) a pesquisa qualitativa, difere da quantitativa na questão em que almeja uma compreensão particular daquilo que estuda. A abordagem qualitativa focaliza sua atenção no específico, no individual, buscando não a explicação, mas sim a compreensão dos dados estudados.

Compreende-se que esse estudo se caracteriza por uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Esse tipo de pesquisa, segundo Rampazzo (2013), trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Ainda, segundo o autor, tanto o estudo descritivo quanto o exploratório favorecem as tarefas da clara formulação do problema como tentativa de solução.

Compreende a população da presente pesquisa as famílias residentes na zona rural de Barracão – PR e Dionísio Cerqueira – SC. A Tabela 1 apresenta a distribuição de domicílios existentes na zona rural dos municípios pesquisados.

TABELA 1 - Domicílios, por situação e localização da área

Município	Total	Urbana Cidade ou vila área urbanizada	Urbana Cidade ou vila área não urbanizada	Rural Área rural (exceto aglomerado)
BARRACÃO	2.936	2.160	-	776
DIONÍSIO CERQUEIRA	4.675	2.506	757	1.362

Fonte: Censo IBGE (2010).

Como estratégia de coleta, foram utilizadas as escolas situadas na zona urbana dos municípios estudados. Foram visitadas três escolas durante o mês de outubro, sendo que os questionários foram distribuídos para alunos do 9º do ensino fundamental e 1º ao 3º ano do ensino médio que residiam na zona rural dos municípios. Os estudantes levaram os questionários para suas residências para respondê-los com suas famílias, devolvendo-os à escola num momento seguinte.

Foram distribuídos 100 questionários contendo questões que buscaram avaliar como é a destinação dos resíduos domésticos nas propriedades rurais. O instrumento de pesquisa utilizado foi baseado no estudo de Rocha et al (2013). A amostra foi composta pelos instrumentos de pesquisa que retornaram quando foi realizada a coleta dos dados, totalizando 73 questionários, no fim do mês de outubro de 2017.

Outra técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi a entrevista, a qual foi utilizada com objetivo de conhecer as políticas de gestão de resíduos sólidos nos municípios estudados. Foram empreendidos esforços para obter uma entrevista com os Secretários de Meio Ambiente das prefeituras locais, com o objetivo de esclarecer alguns pontos sobre a coleta e destinação dos resíduos domésticos, bem como dos programas de coleta existentes nos municípios. Porém, apenas o secretário do município de Dionísio Cerqueira – SC concedeu a entrevista que foi gravada e posteriormente transcrita.

Para os dados coletados pelos questionários foi utilizada a estatística descritiva, que segundo Martins e Theóphilo (2009), é a sumarização e descrição de um conjunto de dados. Para a análise dos dados resultantes das entrevistas foi aplicada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é a mais indicada para esse estudo, uma vez que ela é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os tópicos a seguir apresentarão os resultados referentes às principais questões sobre a destinação dos resíduos domésticos e outros tipos de resíduos produzidos nas propriedades das comunidades rurais estudadas. Para melhor compreensão, são apresentados alguns dados a respeito dos municípios de Dionísio Cerqueira – SC, e Barracão – PR, os quais foram foco deste estudo.

4.1 DIONÍSIO CERQUEIRA - SC

Localizado no limite do Paraná e do Brasil com a Argentina, Dionísio Cerqueira - SC existe desde meados do século XIX. Este município, como todo o planalto remoto de Santa Catarina, fazia parte da região denominada ex-Contestado, na célebre questão de limites com o Paraná, resolvido em 1916, pelo acordo realizado no governo do Presidente da República, Wenceslau Braz.

Em 1903 foi inaugurado o marco das Três Fronteiras, formado pelas cidades de Barracão (PR), Dionísio Cerqueira (SC) e Bernardo de Irigoyen (Argentina). A cidade foi colonizada por italianos e alemães vindos das colônias gaúchas e pertenceu a Chapecó até 1953, quando se tornou município. Nas décadas de 1920 e 1930, a região do Extremo-Oeste era habitada por caboclos que viviam da caça, pesca e agricultura. Mais tarde viviam da extração de erva mate e madeira, que comercializavam com os consumidores argentinos.

Seu nome é uma homenagem ao general Dionísio Evangelista de Castro Cerqueira, antigo Ministro das Relações Exteriores e que foi quem demarcou a fronteira entre Brasil e Argentina. Recentemente o Governo Federal reconheceu oficialmente que Dionísio Cerqueira e Barracão estão na lista dos 33 municípios brasileiros considerados cidades-gêmeas.

4.2 BARRACÃO - PR

Barracão é um município da Região Sudoeste do Paraná conturbada com a cidade de Dionísio Cerqueira (Santa Catarina), e Bernardo de Irigoyen (Argentina), com as quais forma uma tríptica fronteira (Argentina, Santa Catarina e Paraná).

Dada a exuberância e a fertilidade das terras e a grande quantidade de madeira existente, colonos vindos dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, estabeleceram-se em Barracão, dedicando-se à extração de madeira, de erva-mate e também à cultura de cereais, fumo e cana de açúcar, com isso o povoado teve rápido crescimento.

Na época, havia uma questão de limites entre os Estados do Paraná e Santa Catarina que foi resolvida em 1916 com a celebração de um acordo entre os dois Estados. Em função desse acordo de limites, Barracão foi dividido em dois, ficando parte no Paraná e parte em Santa Catarina, separadas apenas por uma linha seca. A parte que ficou no Paraná permaneceu com o nome de Barracão e a que ficou em Santa Catarina recebeu a denominação de Dionísio Cerqueira, em homenagem ao seu fundador.

4.2 PROGRAMA DE COLETA DE RESÍDUOS NOS MUNICÍPIOS

Foram empreendidos esforços para entrevistar os Secretários do Meio Ambiente nos dois municípios estudados, sendo que não se logrou êxito em Barracão – PR, onde a coleta é feita por uma empresa terceirizada de outra cidade, e na prefeitura municipal continha pouca ou nenhuma informação sobre o processo de coleta de resíduos na zona rural do município.

O Secretário da Agricultura e Meio Ambiente de Dionísio Cerqueira – SC descreveu alguns detalhes de como são realizadas as coletas de lixo nas comunidades locais. Ele explicou que os caminhões de coleta que passam recolhendo os materiais são de uma Cooperativa Local, que transporta para a sua sede, separa os resíduos, reaproveita os materiais recicláveis, e o que não é aproveitado, é enviado por uma empresa terceirizada para o município de Maravilha – SC, que faz o descarte final dos resíduos.

Questionado se o programa de coleta foi implantado sob exigência de alguma legislação, o Secretário respondeu que sim, mas que não tinha conhecimento de qual em específico, apenas que o programa de coleta foi reaproveitado da gestão municipal anterior, e realizado algumas melhorias, como por exemplo, mapear todo o município onde é feito o recolhimento do lixo e tornar mais regular os dias de coleta, organizar o calendário e os horários que o caminhão coletor passa em cada comunidade.

Sobre a divulgação do programa de coleta de lixo, o Secretário explicou que antes de iniciar a coleta esse ano, os servidores foram até a rádio da cidade fazer a divulgação das comunidades e horário em que o caminhão iria passar recolhendo, bem como, tentando conscientizar a população quanto ao descarte correto dos resíduos, e dos malefícios que o mesmo pode proporcionar se não forem descartados corretamente. O programa de coleta de resíduos não passa por nenhuma avaliação do poder municipal, porém, o Secretário afirmou

que os responsáveis ouvem a opinião da população por meio de críticas e utilizam-nas para melhorar o programa cada vez mais.

4.3 GESTÃO DE RESÍDUOS PRODUZIDOS NA ZONA RURAL

Os dados da presente pesquisa foram coletados em 73 domicílios distribuídos na zona rural dos dois municípios. Do total de respondentes, 34 residem em Dionísio Cerqueira, e 39 em Barracão – PR. Em média, haviam de 3 a 4 pessoas residindo em cada domicílio.

TABELA 2 – Localização da Propriedade

Município	Frequência	Porcentagem
Dionísio Serqueira - SC	34	46,6
Barracão - PR	39	53,4
Total	73	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Buscou-se verificar se haviam diferenças no número de pessoas residentes nas propriedades entre os municípios, elaborando hipóteses quanto à diferença de pessoas residentes por município. Verificou-se a seguinte hipótese:

H₀: O nº de residentes é = entre os municípios

H_A: O nº de residentes é ≠ entre os municípios

Diante da não normalidade dos dados para testar essa hipótese fez-se uso do teste “U de Mann Whitney” o qual é utilizado como alternativa para os testes de médias (teste-t), comparando as medianas dos dois grupos, servindo especificamente nos casos de amostras pequenas ou que não são normais. (FIELD, 2009). O resultado apresentado pelo teste foi de $p=0,289$, sendo este resultado $p>0,05$, neste caso não se rejeita a hipótese H_0 , ou seja, não existe diferença entre o número de residentes nos dois municípios pesquisados.

Das propriedades participantes do estudo, 79% dos residentes são proprietários, enquanto 19,2% não eram os donos da terra, mas residiam nela. Quanto ao tamanho, 38,4% das propriedades têm área entre 2 e 5 alqueires, o que as caracterizam como pequena propriedade, enquanto que 32,9% possuem terras com até 10 alqueires.

Quanto à renda mensal familiar de cada um dos domicílios, 42,5% alegaram ter renda de até quatro salários mínimos, e 35,6% apontaram que têm renda de até 8 salários, apenas 8,2% possuem renda de até 10 salários mínimos.

A geração de lixo cresce alinhada com o consumo excessivo. Quanto mais compras de mercadorias são efetuadas, consequentemente mais lixo é gerado. A Tabela 3 demonstra qual a periodicidade de compras de supermercado realizada pela família, sendo que com 63%, a maioria dos respondentes apontaram que tem o hábito de fazer compras mensais de gêneros alimentícios, higiene e limpeza, seguido das famílias que costumam fazer suas compras

quinzenalmente. As compras mensais (rancho) podem justificar-se pela distância das propriedades até o supermercado localizado na cidade.

TABELA 3 - Frequência de compras pela família

Frequência da coleta	Frequência	Porcentagem	% acumulado
Diária	1	1,4	1,4
Semanal	6	8,2	9,6
Quinzenal	20	27,4	37,0
Mensal (rancho)	46	63,0	100,0
Total	73	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentre as 73 propriedades que participaram da pesquisa, 45,2% apontaram que tem como principal atividade econômica a agricultura, seguido da pecuária leiteira com 28,8%. Outras atividades como pecuária de corte e avicultura foram as atividades menos apontadas na pesquisa. Segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2006), no município de Barracão – PR, aproximadamente 382 propriedades tinham como principal atividade econômica a pecuária e criação de outros animais, enquanto 295 cultivavam a agricultura e lavoura temporária.

A Tabela 4 apresenta o principal destino dos resíduos de origem orgânica, como restos de alimentos manipulados, restos de vegetais e animais. Os dados demonstram que 50,7% apontaram que esses resíduos são utilizados como adubo em hortas e plantações, e 24,7% reaproveitam esses resíduos na alimentação de animais. De acordo com Darolt (2002) essa é a melhor maneira para tratar o lixo orgânico, pois demonstra o seu rápido processo de reciclagem, não se apresentando como um problema para a área rural, que tem destinação certa para esse tipo de resíduo.

TABELA 4 - Destinação do lixo orgânico

	Frequência	Porcentagem	% acumulado
Adubação	37	50,7	50,7
Deposita em um buraco	1	1,4	52,1
Alimenta os animais	18	24,7	76,8
Enterra na propriedade	10	13,7	90,5
Deposita a céu aberto	1	1,4	91,9
Total	67	91,8	
Ausente	6	8,2	100
	73	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para a destinação do lixo doméstico (plásticos, vidros, papéis, tecidos, latas, pilhas, borrachas, entre outros) produzido na propriedade, 52,1% dos respondentes apontaram que queimam esses materiais, o que pode causar sérios problemas ao ambiente e à saúde dos moradores que residem nessas localidades, pois segundo Kazubek, (2010), isso tudo contamina o meio ambiente, a água, causa impacto visual e auxilia na proliferação de doenças. Entretanto, vale destacar que 21,9% optam por acondicionar temporariamente esses resíduos para posterior coleta da prefeitura.

A destinação dada a outros tipos de resíduos, como sucatas eletrônicas, pneus, móveis usados, medicamentos, produzidos nas propriedades, a grande maioria dos pesquisados, ou seja, 57,5% vendem ou doam a particulares que fazem a coleta diretamente em sua propriedade.

O que cabe destacar é que, em 21,9% das propriedades, esse tipo de resíduo é alocado junto com os resíduos sólidos domésticos e outras ações, como enterrar ou queimar. De acordo com Souza (2015), essas são ações que podem ser nocivas à saúde humana e ao meio ambiente, pois determinados tipos de resíduos, principalmente de eletrônicos, apresentam, em sua composição, metais pesados cujo poder de contaminação é extremamente alto e nocivo à saúde humana.

A Tabela 5 apresenta a principal destinação dada ao lixo de higiene pessoal (papel higiênico, absorventes, cotonetes, fio dental, entre outros), produzido nas propriedades investigadas, onde a grande maioria de 82,2% opta por queimar esse tipo de lixo, o que demonstra não ter a destinação correta conforme as leis ambientais. Segundo Rocha et al. (2013) essa ação pode causar sérios problemas ao ambiente e à saúde dos moradores que residem nessas propriedades, pois possuem na sua composição vários elementos químicos, principalmente inorgânicos, que causam a contaminação aeróbica e riscos de incêndios.

TABELA 5 - Destinação de lixo de higiene pessoal

Destinação	Frequência	Porcentagem	% acumulativo
Queima	60	82,2	82,2
Enterra na propriedade	4	5,5	87,7
Acondiciona para a coleta	8	11,0	98,6
Outros	1	1,4	100,0
Total	73	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Foram levantadas algumas questões sobre ações referentes à gestão do lixo nas propriedades estudadas e os resultados estão dispostos no Quadro 1.

QUADRO 1 – Questões referentes à gestão de resíduos nas propriedades rurais

Questões	Sim	Não
O local onde o lixo é acondicionado ou descartado definitivamente fica próximo a sua residência ou perto de água corrente ou matas?	53,4 %	32,9 %
O local onde é depositado o lixo doméstico reúne animais silvestres (ratos, pássaros e outros) e insetos (moscas, baratas, formigas e outros)?	8,2%	78,1%
Sua propriedade já recebeu a visita de algum órgão público (Prefeitura, IAP, ONGs, outros) na qual o objetivo era orientar sobre a destinação do lixo doméstico produzido na sua propriedade?	46,6%	53,4%
Alguém de sua família já participou de algum evento sobre Educação Ambiental em que foram tratados assuntos como a poluição do meio ambiente provocada pelo lixo doméstico ou por outros tipos de resíduos?	28,8%	69,9%
A sua família acredita que o lixo pode prejudicar o meio ambiente?	79,5%	6,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O que chama atenção nas respostas é que 53,4% dos respondentes nunca receberam a visita de nenhum órgão público para orientar ou fiscalizar a destinação do lixo nessas propriedades, bem como 69,9% nunca participou de nenhum evento sobre educação ambiental. Essas respostas refletem um dado preocupante que, possivelmente, pode ter sido gerado por falta de informação, onde 6,8% dos respondentes acreditam que o lixo não é prejudicial ao meio ambiente. Estes resultados são semelhantes ao encontrado por Mazza et al. (2013) onde verificou-se que os órgãos como CONAMA, FEPAM e municipais não realizam vistorias e visitas de apoio nas comunidades.

Quanto à existência de um programa para coleta do lixo doméstico na zona rural dos municípios em estudo, 49,3% das propriedades pesquisadas afirmam que há um programa de coleta seletiva de resíduos na zona rural onde está localizada sua propriedade, desse total, 30,1% alegaram que a periodicidade da coleta é mensal, 9,6% dos respondentes alegaram que a o caminhão de coleta passa a cada quinze dias na propriedade e 47,9% afirma que não há coleta de lixo em sua localidade.

Questionados se a prefeitura municipal ou órgão responsável pela gestão dos resíduos faz alguma exigência em relação à composição dos materiais do lixo doméstico que será coletado, 24,7% responderam que sim, que o lixo deve estar previamente separado para coleta, e 31,5% alegaram que realmente fazem essa separação.

Entretanto, o que cabe destacar, é que daqueles que responderam existir a coleta em sua localidade, apenas 23,3% disseram que sua propriedade nunca recebeu informações prévias sobre o funcionamento do programa, quanto a horários e pontos de coleta, ou sobre exigência de separação.

Quanto ao local e como é acondicionado esse lixo temporariamente para posterior coleta, 19,2% dos respondentes apontaram que depositam o lixo em sacos de ração/adubo e os colocam em um galpão, ou outro local que tenha cobertura. Enquanto que 11% deixam os sacos na estrada da propriedade para posterior coleta da prefeitura. A Tabela 6 apresenta os resultados para a questão do acondicionamento do lixo.

TABELA 6 - Acondicionamento do lixo para a coleta

Acondicionamento	Frequência	Porcentagem
Em sacos de ração/adubo e depositados em galpão ou outro local com cobertura	14	19,2
Em sacos de ração/adubo e depositados a céu aberto próximo a residência	7	9,6
Em sacos de ração/adubo e depositados na estrada da propriedade	8	11,0
Outros	2	2,7
Total	31	42,5
Não responderam	42	57,5
	73	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Com relação à distância da propriedade e o ponto de coleta onde o lixo doméstico é recolhido pelo programa municipal, 23,3% apontaram que o ponto fica localizado de 100 a 300 metros da sua propriedade e 4,1% dos respondentes alegaram que o ponto fica a uma distância acima de 1000 metros. Segundo Rocha et al. (2013) a proximidade do ponto de coleta pode motivar a participação das famílias, pois, devido à jornada de trabalho nas propriedades, o tempo é limitado. Portanto distâncias maiores inviabilizam a participação, devido ao esforço e tempo despendidos

Uma questão importante levantada aos respondentes do questionário, foi quanto a participação da família na entrega do lixo ao programa de coleta municipal. A participação das famílias é de grande importância para diminuir os malefícios causados pela má destinação do lixo, porém, o fato dos pontos de coleta não serem tão próximos à residência pode ter influenciado nesses resultados, bem como a falta de informação sobre o poder nocivo que o lixo pode inferir ao meio ambiente. Os resultados apontam que apenas 9,6% alegaram que sempre participam da entrega, enquanto 20,5% geralmente participam.

A pesquisa também buscou entender o grau de avaliação das propriedades em relação ao programa de coleta de resíduos do município. É importante salientar que o instrumento de pesquisa continha as alternativas: ruim, regular, bom, muito bom e ótimo. Entretanto, nenhum dos respondentes avaliou o programa como muito bom ou ótimo. Sendo assim, a maior parte das respostas ficaram entre REGULAR (17,8%) e BOM (20,5%).

TABELA 7 - Avaliação do Programa de Coleta Municipal

Conceito	Frequência	Porcentagem	% acumulado
RUIM	4	5,5	5,5
REGULAR	13	17,8	23,3
BOM	15	20,5	43,8
Total	32	43,8	100
Não responderam	41	56,2	
	73	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Buscou-se verificar também se haviam diferenças na avaliação dos programas, elaborando hipóteses quanto à satisfação dos usuários por município. Verificou-se a seguinte hipótese:

H₀: A avaliação é = entre os municípios

H_A: A avaliação é ≠ entre os municípios

Diante da não normalidade dos dados para testar essa hipótese fez-se uso do teste “U de Mann Whitney”. O resultado apresentado pelo teste foi de $p=0,716$ (Apêndice 3), sendo este resultado $p>0,05$, neste caso não se rejeita a hipótese H₀, ou seja, não existe diferença na avaliação dos programas entre os dois municípios pesquisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da falsa impressão de que na zona rural o problema do lixo doméstico não é preocupante, a geração de resíduos e o descarte incorreto deste, dentro de uma propriedade é algo que impacta ao meio ambiente, aos animais, bem como, aos moradores que ali residem.

Os hábitos dos moradores da zona rural estão cada dia mais parecidos com aqueles que residem na zona urbana, não sendo mais um local apenas de atividades agrícolas. Isso ocorre devido a mudanças das características das famílias, como por exemplo, o aumento do consumo de produtos industrializados. Portanto, os resíduos encontrados nessas localidades são bastante diversificados.

Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo analisar os programas de gestão e a destinação dos resíduos domésticos produzidos na zona rural dos municípios de Barracão – PR e Dionísio Cerqueira – SC. A partir dos resultados, pode-se constatar que grande parte dos resíduos produzidos nas propriedades rurais não recebem a destinação correta de acordo com as normas ambientais.

Observou-se também que a maioria dos proprietários alegou não receber as informações de como fazer a gestão correta dos resíduos, bem como, nunca foi visitada por nenhum órgão

da prefeitura para este fim. Constatou-se que essa falta de informação pode ter influenciado em outro ponto que é o fato de uma parcela dos respondentes não acreditar que o lixo pode ser nocivo ao meio ambiente.

Sobre os programas de coleta municipal, constatou-se que estes não atendem o meio rural em sua totalidade, já que quase metade dos respondentes alegou não haver coleta de lixo em sua localidade. Nas propriedades em que os veículos fazem a coleta, os usuários em sua maioria avaliaram o programa como regular e bom, não havendo nenhuma indicação como muito bom e ótimo.

Em suma, fica notório a necessidade de desenvolver políticas públicas que visem a conscientização e o despertar do pensamento ecológico nos moradores, para que esses possam fazer a gestão correta dos resíduos em suas propriedades. Além de uma reformulação na gestão dos programas de coleta de resíduos, para que possa atender a população da zona urbana e zona rural em geral.

Pode-se ainda destacar algumas limitações acerca da realização desse estudo, por exemplo a dificuldade de conseguir informações sobre a coleta de resíduos do município de Barracão – PR, onde não se logrou êxito em entrevistar o secretário do meio ambiente. Além disso, a estratégia de pesquisa de distribuir os questionários nas escolas acabou limitando a pesquisa, pois não se foi, de fato, até as comunidades rurais. Por fim, o número de questionários que foram entregues, não retornaram em seu total, deixando a amostra da pesquisa em menor quantidade que a esperada.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BESSEN, G. R. et al. Resíduos sólidos: vulnerabilidades e perspectivas. In: ALDIVA P. et al. *Meio ambiente e saúde: o desafio das metrópoles*. São Paulo: ExLibris, 2010.
- BRASIL. **Lei Federal nº 12.305 de 02 de agosto de 2010**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 15 Jun. 2017.
- BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente**. *Manual de educação para o consumo sustentável*. Brasília: MMA, 2005.
- BRIXNER, J. C. **Impactos da política nacional de resíduos sólidos (PNRS) no município de Sapucaia do Sul**. 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/132325>>. Acesso em: 20 Jun. 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COLLARES et al. Apresentação de um programa de gestão participativa de resíduos sólidos para pequenas comunidades. **Anais**. 24º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental. ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. Belo Horizonte. Setembro, 2007.

- CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente. (2017). **Resolução nº 5, de 5 de agosto de 1993**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res93/res0593.html>. Acesso em: 29 Jun. 2017.
- DAROLT, M. R. **Lixo rural**: do problema à solução. IAPAR: Curitiba, 2008.
- DAROLT, M. R. **Lixo rural**: entraves, estratégias e oportunidades. Ponta Grossa, 2002.
- DEUS, A. B. S. de.; DE LUCA, S. J.; CLARKE, R. T. Índice de impacto dos resíduos sólidos urbanos na saúde pública (IIRSP): metodologia e aplicação. **Revista Engenharia Sanitária e Ambiental**, v.9, n.4, pp.329-334, 2004.
- FERREIRA, J. A. Resíduos sólidos e lixo hospitalar: uma discussão ética. **Cadernos de Saúde Pública**, v.11, n.2, pp.314-320, 2005.
- FIORILLO, C. A. P.; RODRIGUES, M. A. **Direito ambiental e patrimônio genético**. Belo Horizonte: Del Rey, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRIPPI, S. **Lixo**: reciclagem e sua história: guia para as prefeituras brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.
- IBGE. **Censo Demográfico de 2010**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso: Agosto, 2017.
- JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 25, n. 71, p. 135-158, Apr. 2011 .
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAZZA, V. M.; MADRUGA, L.; PERLIN, A.; MACHADO, El; DUARTE, T. Gestão de Resíduos Sólidos em Propriedades Rurais de Municípios do Interior do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**. v. 7, n. 3, 2014.
- MELO, V. L. A. JUCÁ, J. F. T. Estudos de referência para diagnóstico ambiental em aterros de resíduos sólidos. In: Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental, **Anais**. Porto Alegre, 2000.
- POLÍTICA NACIONAL DOS RESÍDUOS SÓLIDOS. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/politica-nacional-de-residuos-solidos>. Acesso em 4 dez. 2017.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, A.; CERETTA, G. F.; BOTTON, J. S; BARUFFI, L.; ZAMBERLAN, J. Gestão de resíduos sólidos domésticos na zona rural: a realidade do município de Pranchita - PR. **Revista de Administração da UFSM**. v. 5, n. 4, p. 699-714, set./dez. , 2013.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

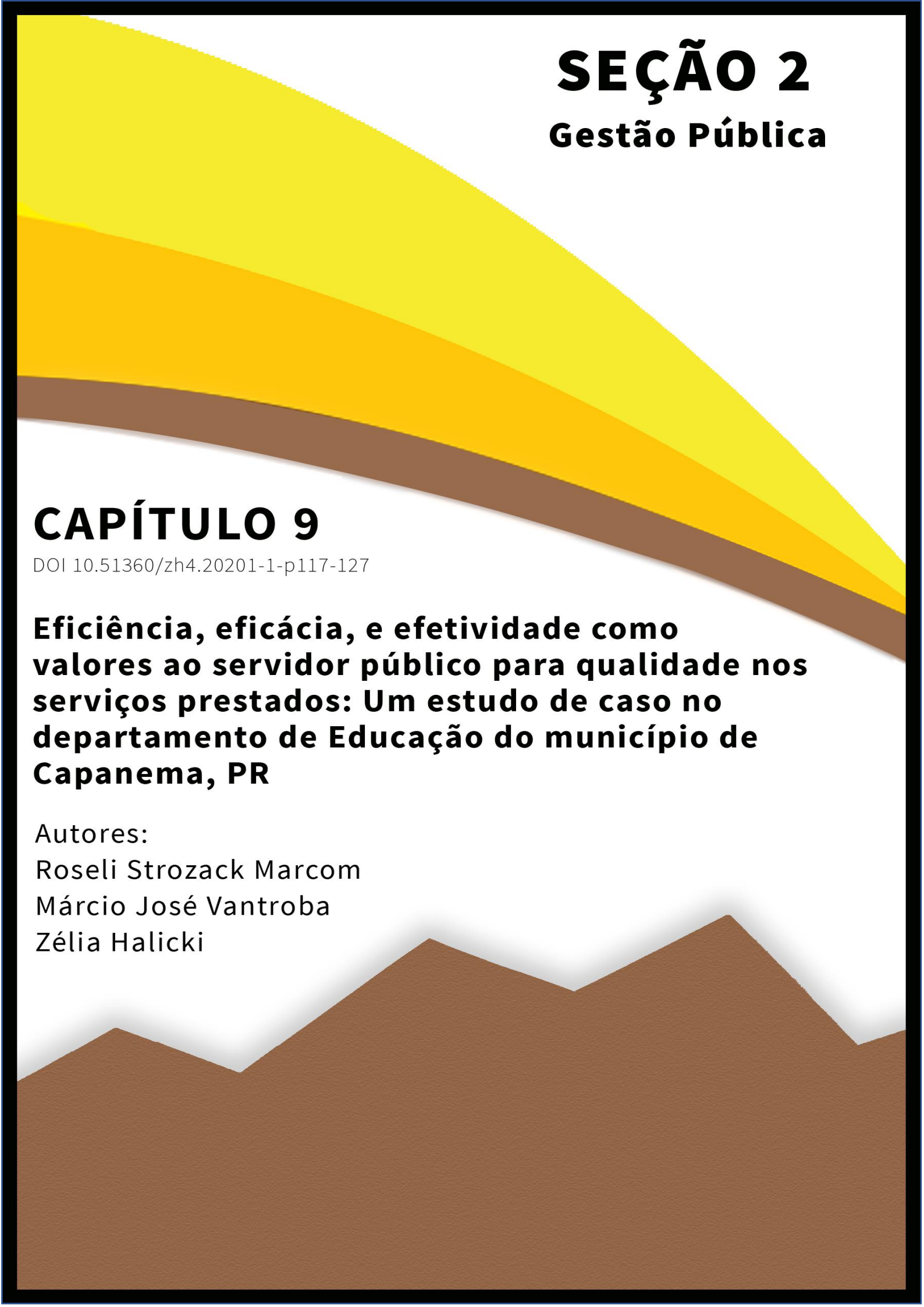
SCHMIDT, W.; LOVATO, P. E. (org.). **Agroecologia e sustentabilidade no meio rural: experiências e reflexões de agentes de desenvolvimento local**. Chapecó: Argos, 2006.

SILVA, M. M. P. da.; LEITE, V. D. Estratégias para realização de educação ambiental em escolas do ensino fundamental. **Revista Eletrônica Mestrado em Educação Ambiental**. v. 20, jan./jun., 2008.

SOUZA, E. G. **Educação ambiental e gestão dos resíduos sólidos em Pedra do Salgado, zona rural de Mata de São João-BA**. (Especialização) Pós-Graduação em Gestão Ambiental em Municípios. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Medianeira, 2015.

SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição Especial, Nov./Dez., 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



SEÇÃO 2

Gestão Pública

CAPÍTULO 9

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p117-127

Eficiência, eficácia, e efetividade como valores ao servidor público para qualidade nos serviços prestados: Um estudo de caso no departamento de Educação do município de Capanema, PR

Autores:

Roseli Strozack Marcom

Márcio José Vantropa

Zélia Halicki

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, E EFETIVIDADE COMO VALORES AO SERVIDOR PÚBLICO PARA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CAPANEMA, PR

Roseli Strozack Marcom²⁰Márcio José Vantroba²¹Zélia Halicki²²

RESUMO

O presente estudo visou analisar a eficiência, a eficácia e a efetividade como valores ao servidor público para qualidade nos serviços prestados: um estudo de caso no Departamento de Educação do município de Capanema-PR, devido esses fatores serem valores necessários e imprescindíveis ao servidor público qualificado, para atingir os objetivos da administração pública que tem como foco o cidadão na organização com qualidade nos atendimentos prestados. Este trabalho tem natureza quantitativa, tendo em vista apurar opiniões dos entrevistados através de um questionário aplicado à Secretaria Municipal de Educação. Para fins de contextualização desta análise, apresenta-se os resultados onde concluiu-se que o caminho para se alcançar eficácia deve estar canalizado aos investimentos e pelo respeito ao indivíduo e funcionários que trabalham muitas vezes em condições precárias e tendo por parte da sociedade da qual pertence, um grande descontentamento, em decorrência não da sua vontade e falta de eficiência mas, pela ineficiência dos investimentos aos recursos materiais e humanos, os quais são importantes e necessários para o usuário que aqui, são os servidores públicos municipais.

Palavras chave: Eficiência, Eficácia e Efetividade.

1 INTRODUÇÃO

Em se tratando da eficiência, da eficácia e da efetividade como valores ao servidor público para qualidade dos serviços prestados, importante destacar que a eficiência não se preocupa com os fins, apenas com os meios, se insere nas operações, voltada para os aspectos internos da organização. A eficácia se preocupa com os fins, atingir os objetivos, com foco nos aspectos externos da organização (CASTRO, 2006).

²⁰ Graduada em Tecnologia em Gestão Pública, Instituto Federal do Paraná. E-mail: roselistrozack@hotmail.com

²¹ Pós Graduação em Matemática Financeira e Estatística pela UniESPG. E-mail: marciovantroba@gmail.com

²² Doutora em Administração pela Positivo. Docente da Faculdade Censupeg. E-mail: zelialhalicki@gmail.com

Para Chiavenato (1994, p. 70), toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...).

Baseado na argumentação exposta define-se a pergunta de pesquisa: Os fatores determinantes para a concretização dos objetivos na administração pública são satisfatórios para os servidores e gestores da Secretaria Municipal de Educação?

Objetivou-se, no presente estudo analisar os fatores eficiência, eficácia, efetividade como valores essenciais necessários e imprescindíveis ao servidor público qualificado, para atingir os objetivos da administração pública que tem como foco o cidadão na organização com qualidade nos atendimentos prestados.

No presente estudo, além desta introdução, estão elencados os conceitos acerca da administração e seu processo, assim como, uma breve caracterização dos servidores da administração pública: agente público, no tópico 2. Em seguida, no item 3 apresenta-se a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento deste estudo. No tópico 4, os dados coletados na entrevista realizada, são analisadas à luz dos conceitos apontados no tópico 2. Finalmente, as considerações finais, sumarizam o presente estudo.

2 A ADMINISTRAÇÃO E SEUS PROCESSOS

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas não conseguem responder de forma adequada aos desafios atuais exigindo um novo conjunto de conceitos e instrumentos. A partir dos anos 80 houveram tentativas de encontrar alternativas para as formas tradicionais de gestão e, então, surge a gestão baseada nas competências, a qual mostrou respostas e oportunizou instrumentos e conceitos alinhados com a modernidade (DUTRA, 2004).

Os diferentes recursos organizacionais, humanos, financeiros, de informação e tecnologia e materiais são utilizados pelas organizações para que possam alcançar objetivos e atingir elevado desempenho. Portanto, é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para poder alcançar determinados objetivos de forma eficiente e eficaz.

Administrar não significa executar tarefas ou operações segundo Chiavenato (1999, p. 6), mas sim, "fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto e, o administrador não é aquele que faz, mas sim, o que faz fazer".

Portanto, a administração faz as coisas acontecerem através das pessoas, levando as organizações ao sucesso, visando alcançar objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, precisando através do administrador, saber utilizar os recursos organizacionais no sentido de obter eficiência e eficácia.

Stoner e Freeman (1996, p. 05) definem administração como "o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos".

Pode-se dizer que um processo é um modo sistemático de fazer coisas e a administração, é definida como tal, tendo em vista os administradores, independente de suas aptidões ou habilidades particulares, participarem de atividades inter-relacionadas visando a alcançar seus objetivos.

O administrador segundo Chiavenato (1999, p. 11), “é figura essencial para as organizações, qualquer que seja o seu tamanho ou tipo, podendo ser um presidente ou diretor, um gerente ou um supervisor, dependendo do nível que ocupa”.

Estes níveis organizacionais, ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 11), podem ser:

- a) Nível institucional: nível mais elevado da organização e constitui-se pelo presidente e diretores que compõem a alta administração e tomam as principais decisões da organização;
- b) nível intermediário: nível administrativo que articula internamente o nível institucional com o nível operacional da organização;
- c) nível operacional: nível mais baixo de todos e mais íntimo da organização, constituindo a base inferior do organograma, administrando a execução e organização das tarefas e atividades cotidianas.

Percebe-se assim, que em cada um dos níveis organizacionais, o papel do administrador é diferente como também, a globalização é uma das mudanças mais importantes no ambiente externo da maioria das empresas e isso ocorre também, no atendimento educacional. Fatores importantes atingem a realização dos objetivos da administração.

Ao conciliar o objetivo da administração pública entre o servidor e seus valores desempenhados no decorrer de suas atividades diárias, percebe-se que eficiência, eficácia e efetividade são fatores que caminham juntos, são sinônimos de desenvolvimento, comprometimento e sucesso.

Portanto, os objetivos são realizados através da eficácia organizacional, mesmo tendo um conceito considerado abrangente, leva de forma implícita, de variáveis tanto organizacionais como departamentais. Também, a eficácia avalia se foram alcançados e em que extensão, os objetivos considerados operativos ou oficiais (DALF, 1999).

Uma organização pode ser ineficiente mesmo alcançando suas metas, analisando-se de forma analógica. No que diz respeito à área pública, Torres (2004, p. 175) descreve a eficácia e eficiência como:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menos custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

Como se percebe, na área pública existe a preocupação com o atingimento dos objetivos, mas pouca preocupação com a forma de como alcançá-los.

Um terceiro conceito dentro da literatura foi incorporado, sendo considerado mais complexo em relação à eficiência e à eficácia, tratando-se assim da efetividade dentro da administração pública. Os resultados de uma ação quando trazem benefícios à população, é aferida em medida, sendo assim, mais abrangente se comparada à eficácia, devido esta mostrar se o objetivo foi alcançado, enquanto que a efetividade, demonstra se houve melhorias para a população estudada com o alcance do objetivo.

Torres (2004, p. 175), assim se reporta, em relação à efetividade:

É o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Com relação às formas gerenciais, Torres (2004), ainda faz correção entre os conceitos de eficiência e efetividade dizendo que quando as preocupações aumentam frente à melhoria da qualidade voltada ao Estado, as preocupações voltadas com a eficiência e a efetividade ficam sobrepostas às questões voltadas ao ajuste fiscal, por serem limitadas.

2.1 SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AGENTE PÚBLICO

A administração pública para que possa ser executada, necessita de pessoas, ou seja, recursos humanos, as quais possuem diferentes vínculos e que atuam de forma transitória ou definitiva, tendo como atribuição, servir à administração pública através da realização de serviços, os quais são de sua responsabilidade (GASPARINI, 2003).

Esses agentes executam atividades referentes ao órgão, as quais são distribuídas em cargos, tendo cada um deles os seus titulares. Assim, não existe função sem existir cargos (MEIRELLES, 2008).

O nome agente público é utilizado de forma ampla e genérica, ou seja, funcional e, a partir dela pode-se verificar suas espécies. Para que seja entendido, Meirelles (2008), define o agente público, em agentes políticos, administrativos, honoríficos e delegados. Já, opondo-se Di Pietro (2008, p. 352), diz que as espécies podem ser de “agentes políticos, servidores públicos e particulares em colaboração com o poder público”. Partindo-se do conceito de agente, analisa-se algumas categorias.

Os agentes políticos, pertencem aos altos escalões dentro da administração pública e possuem concordância com a Constituição Federal de 1988, que lhes dá independência na função como também um regime jurídico, para representar o povo (FILHO, 2005).

Os servidores públicos são em maior número e exercem as funções públicas, empregos e cargos públicos dentro da administração direta ou indireta. São considerados agentes administrativos com vínculo e remunerados pelo erário público (DI PIETRO, 2008).

Outra denominação dada ao servidor público é a de empregado público (celetista), tendo seu regime regido pela CLT. Tem-se ainda, os servidores chamados de temporários, os quais são contratados por um determinado período (FILHO, 2005).

Do ponto de vista pesquisado os servidores públicos têm o dever de selecionar e utilizar os melhores meios para realizar os trabalhos, sempre preservando os meios legais e o interesse da população.

Segundo Fleury (2002) todos os servidores ao desenvolver seus trabalhos são reconhecidos por suas competências, oriundas da eficácia e eficiência que envolve mobilização, integração que agregam valores econômicos para a administração e valor social ao cidadão.

3 METODOLOGIA

Este estudo configura-se como pesquisa quantitativa, realizando-se um estudo de caso voltado para a gestão do departamento Municipal de Educação do município de Capanema-PR. A abordagem quantitativa segundo Richardson (1999, p. 70), se caracteriza:

[...] pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

Também, a abordagem quantitativa tornou-se necessária para que fosse garantida a precisão dos resultados, evitando contradições entre a interpretação e a análise e permitindo certa margem de segurança devido haver algumas interferências.

Michel (2005, p. 33), assim diz sobre a abordagem quantitativa:

[...] se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas.

Assim, os dados coletados submeteram-se a técnicas estatísticas a qual oportuniza quantidades e percentuais. A segunda etapa, foi realizada através de avaliação de observação no atendimento prestado pelos servidores durante alguns dias.

Para finalizar, confrontou-se a primeira etapa com a segunda, observando se estão em sintonia e se há reciprocidade entre a prática e o objetivo almejado, sugerindo ao gestor estratégias de mudança.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi aplicado à gestora da Secretaria Municipal de Educação do município de Capanema-PR, com a intenção de verificar como esse órgão público analisa a eficiência, a eficácia e a efetividade como valores essenciais para o alcance da qualidade nos serviços prestados pelos servidores.

Os dados foram coletados através de questões indiretas, as quais abordaram os fatores mencionados como também, procurou verificar as expectativas frente ao desempenho de seus funcionários.

A primeira questão objetivou abordar a expectativa da gestora em relação aos servidores da Secretaria. A mesma respondeu que espera que os servidores (professores, serviços gerais, auxiliar administrativo) realizem as suas funções com responsabilidade e que a entendam e a valorizem, seja ela qual for; que trabalhem em grupo e pelo grupo de colegas.

Sobre isso, Robbins (2002), enfoca que um gestor, para administrar os recursos humanos, entendê-lo e avaliá-lo, deve se aprofundar em práticas e teorias voltadas ao comportamento organizacional, considerando fatores como democratização organizacional, liderança, motivação e comportamento do grupo de trabalho.

Essa questão deve ser entendida e melhor tratada para que práticas diferenciadas de gestão possam ser acrescidas dentro de todas as instituições, sejam elas municipais, estaduais ou federais.

A segunda questão abordou se as metas e objetivos da Secretaria Municipal de Educação em relação à Eficácia, Eficiência e Efetividade estão sendo alcançadas. A gestora colocou que sempre está sendo necessário dialogar com o grupo para que se aproximem e aprimorem suas capacidades quanto a esses fatores citados.

Uma gestão democrática deve buscar uma gestão de qualidade e considerar em cada contexto, diferentes fatores, os quais determinam arranjos políticos, administrativos e institucionais para que uma decisão possa ser segura, transparente e participativa. Isso exige também por parte do gestor, eficiência, eficácia e efetividade (FONTES FILHO, 2009).

Em relação à efetividade, Torres (2004, p. 175), destaca que deve “ter sintonia e sensibilizar a todos para a implementação das políticas públicas”. Portanto, a eficácia, a eficiência e a efetividade devem estar juntas para que a gestão pública alcance suas metas e objetivos.

Na questão referente ao trabalho desenvolvido pelos servidores na Secretaria Municipal de Educação e se estão desempenhando suas funções conforme sua formação profissional, a gestora respondeu que sim, todos os funcionários têm formação de nível médio a pós-graduação e por serem efetivos no cargo, havia as exigências mínimas de formação para assumirem o concurso e para tanto, todos têm a formação adequada.

A formação profissional para Assis (2000) é importante, tendo em vista o mercado de trabalho ser amplo, mas dependendo do cargo é somente através de concurso público que o funcionário é contratado e, para tal, esse indivíduo deve ter uma formação adequada e estar atualizado para atender a demanda da função a ser exercida.

Dentro desses parâmetros, é importante que os governos adotem políticas que levem o funcionário a realizar cursos de aprendizagens e capacitação de forma contínua e adequada à sua realidade para assim, poder modificar a cultura de sua administração.

Na questão que abordou parâmetros para mensurar a efetividade do trabalho realizado pela Secretaria Municipal de Educação, a gestora disse que não existe nenhum parâmetro para tal. Mas, sabe-se que, na atualidade, as organizações necessitam avaliar cada vez mais e, de forma bem criteriosa, as atividades e os processos que a embasam e, as competências profissionais das pessoas têm-se como parâmetro dentro desse processo (DUTRA, 2004).

Referindo-se à questão das estratégias desenvolvidas para despertar o interesse dos servidores pelo aperfeiçoamento e qualificação nas atividades que desenvolvem na secretaria, a gestora disse que não há estratégias pré-definidas, os servidores por si mesmos vão buscando pelo aperfeiçoamento e pela qualificação conforme as necessidades vão surgindo e percebem que precisam correr atrás de capacitações para melhorar seu desempenho como profissional.

Na questão que perguntou se existe avaliação dos servidores dentro da Secretaria, a gestora disse que é realizada de forma individual.

O ser humano vive na atualidade, em um ambiente competitivo e isso, é devido a fatores dinâmicos e pela globalização, o que faz com que, a gestão das pessoas seja um setor considerado estratégico para o desenvolvimento organizacional. No setor público a avaliação do desempenho ainda é um assunto novo, mas é abordado na Emenda Constitucional nº 19/98 que faz a alteração do art. 41 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), que trata sobre o assunto. Por não haver pesquisa voltada de forma direta para a área pública, os profissionais se sentem muitas vezes perdidos quando é exigido tais procedimentos.

Avaliar o desempenho profissional, levar a medir e conhecer a potencialidade dos indivíduos dentro da organização e como tal, estabelecer comparações entre o que se espera e o que é apresentado. Andreassi (1994) comenta que a avaliação envolve o treinamento e o desenvolvimento, os aumentos de salário e promoções, os aspectos legais, a comunicação e o planejamento dos recursos humanos

Para finalizar, foi perguntado se diante das exigências do mercado atual, o que se refere à eficiência e eficácia, qual a missão da Secretaria Municipal de Educação. A gestora respondeu que, quanto à eficiência: agilidade no atendimento aos usuários da Secretaria, mostrando por meio do bom atendimento ao público que há seriedade, comprometimento e clareza no trabalho. Já quanto à eficácia, tomar atitudes segundo as leis e quando necessário, utilizar o bom senso em situações que assim exigirem a solução dos problemas, fazendo com que todos os envolvidos se sintam satisfeitos com as medidas.

Frente a isso, tem-se a dizer que, mesmo havendo pouco material de pesquisa a esse respeito, toda administração pública deve ter além do conhecimento, a qualificação para o funcionário poder exercer sua função com eficácia e eficiência, não deixando de lado a avaliação e o reconhecimento, devido isso ser o que embasa a medida do que está sendo realizada, a maneira e o como está sendo feito para poder melhorar naquilo que houver defasagem (MEIRELLES, 2008).

Os fatores eficiência, eficácia e efetividade foram analisados por serem essenciais e imprescindíveis na gestão do servidor público para que a mesma possa atingir suas metas, tendo em vista a organização ter como foco o cidadão para que seja de qualidade no que se refere aos serviços prestados.

Os dados que foram coletados serviram para melhor entender como a administração da Secretaria Municipal de Educação do município de Capanema é gerida, bem como são tratados os fatores acima mencionados em relação aos servidores públicos.

Percebeu-se que a gestão da Secretaria possui alguns pontos fortes como, a preocupação com a capacitação e profissionalização dos servidores e oportunizar que os mesmos se atualizem de forma continuada para melhor exercer suas funções. Como pontos fracos, destaca-se a falta de parâmetros para mensurar a efetividade do trabalho realizado na Secretaria e as estratégias para despertar interesse pelo aperfeiçoamento e qualificação profissional.

Considera-se esses dois pontos como sendo essenciais dentro de uma administração pública, tendo em vista o servidor necessitar de incentivos dentro da organização e perceber que o gestor está realmente voltado para a sua função, analisando todos os fatores que interferem no desempenho de sua função.

Quando não existe parâmetro de mensuração, vai existir deficiências e estas, vão trazer prejuízos ao alcance de metas e objetivos profissionais. O mesmo acontece quando não existem estratégias voltadas aos interesses do aperfeiçoamento e qualificação profissional. Isso mostra que o gestor, de um certo modo, não está dando valor ao servidor e à função que desempenha, deixando de lado necessidades básicas dos mesmos.

A gestão pública torna-se importante no momento em que realiza o interesse do público, devido ser ela que vai dar possibilidade de controle da sua eficiência perante o município, no momento em que realiza o bem comum politicamente estabelecido e seguindo as normas administrativas.

Silva (2007) ressalta que o gestor público não deve ter medo da gestão pública, achando que vai perder o poder político e sim, deve utilizá-la e conhecê-la de maneira inteligente para que seu prestígio aumente. Somente assim, será possível administrar, com objetivos, eficiência e racionalidade em prol do interesse da coletividade.

Sabe-se que para o sucesso da atividade humana, a motivação é essencial e tem-se como desafio, fazer que os indivíduos tenham no decorrer do tempo, o mesmo entusiasmo do momento do seu ingresso na organização. No serviço público esse desafio é maior ainda.

O serviço público mostra o que o poder público oferece a sua comunidade, tornando-se fundamental ao servidor e este, estando preparado para que possa atender às expectativas da sociedade. Assim, a administração pública deve adotar procedimentos que venham oferecer a quem atende, resultados satisfatórios e relevantes sobre seu desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões referentes à qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos municipais têm se acentuado nos últimos anos e o resultado tem imputado a eles algumas dificuldades que a sociedade passa, sendo injusta e de forma generalizada como confusa e aleatória.

Esta pesquisa fez uma análise da eficiência, eficácia e efetividade como valores ao servidor público para a qualidade dos serviços prestados no Departamento de Educação Municipal do município de Capanema no Paraná e concluiu que, o caminho para se alcançar eficácia deve estar canalizado aos investimentos e pelo respeito ao indivíduo e funcionários que trabalham muitas vezes em condições precárias e tendo por parte da sociedade da qual pertence, um grande descontentamento, em decorrência não da sua vontade e falta de eficiência mas, pela ineficiência dos investimentos aos recursos materiais e humanos, os quais são importantes e necessários para o usuário que aqui, são os servidores públicos municipais.

O que deve ficar claro e esclarecido é a realidade dos fatos, o potencial do servidor público e suas qualidades em relação às expectativas e suas condições de trabalho, deve ser transparente, verdadeira, democrática, orientadora e esclarecedora.

REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos**: um Estudo de Casos. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1994.
- ASSIS, A. **O que é ser um Administrador Público?** Disponível em: www.brasilprofissoes.com.br. Acesso em: 20 de outubro de 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal. Brasília, 1998.
- CASTRO, R. B. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. **30º Encontro da ANPAD**, 2006.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas, 1994.
- DALF, R. L. **Teoria e Projetos das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FILHO, M. J. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FONTES FILHO, J. R. **O Conceito e a Prática de Governança Corporativa**. Brasília: BCB, 2009.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. in VÁRIOS AUTORES. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2008.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294059>. Acesso em 02 de outubro de 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- SILVA, C. D. O da. **Gestão Pública**. Disponível em: <http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias>>. Acesso em 21 de outubro de 2014.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TORRES, M. D. de F. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.



SEÇÃO 2

Gestão Pública

CAPÍTULO 10

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p128-136

A gestão participativa e a política nacional de humanização

Autores:

Simone Alberttoni Souza

Luiz Marcelo de Lara

A GESTÃO PARTICIPATIVA E A POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO

Simone Alberttoni Souza²³Luiz Marcelo de Lara²⁴

RESUMO

O Ministério da Saúde em 2003 criou a Política Nacional de Humanização-PNH, que através de seus dispositivos e metodologias busca viabilizar mudanças na produção de saúde visando o trabalho coletivo que tem por princípios a autonomia e o protagonismo dos sujeitos, buscando valorizar a singularidade dos profissionais no conhecimento e na capacidade de criar, as propostas de mudanças em gestão de pessoas. Estes profissionais de saúde são sensibilizados por intermédio de cursos, oficinas, seminários e materiais educativos. Muitas são as ferramentas de gestão disponibilizadas pela PNH e que pretendem abordar os vários eixos da saúde, ou seja, paciente, cuidador e gestor. Neste artigo foi analisada uma das ferramentas disponibilizadas na área de gestão de pessoas denominada “Rodas de Conversa”. Este artigo pretende discutir a importância da Humanização na Gestão Pública para o desenvolvimento de pessoas, transformando o modelo tradicional e burocrático, num modelo compartilhado e participativo. Neste modelo procura-se valorizar o servidor que será a base para a construção do novo processo. Analisando a eficácia da Roda de Conversa através da implementação da PNH- Política Nacional de Humanização e se este como instrumento de gestão atua na mudança do comportamento dos profissionais que constituem a rede SUS na produção da saúde, verificar se este mecanismo possibilitou o resgate da reanálise dos processos de trabalho pelos profissionais, bem como a conscientização do seu papel e da necessidade de responsabilização dos mesmos na produção de saúde, verificando se na gestão participativa, no qual coletivamente os trabalhadores e gestores estão inseridos, trabalharam para melhoria nos fluxos de trabalho, nas relações interpessoais e na valorização dos trabalhadores.

Palavras-chave: Rodas de Conversa. Humanização. Saúde.

1 INTRODUÇÃO

Na administração científica criada por Frederick Taylor no fim do século XIX e início do século XX, em seu livro *Administração de oficinas* publicado em 1903 ele expõe suas teorias, as quais propõem que o trabalho seja racionalizado por meio do estudo do tempo e movimento. Neste método os operários deveriam ser escolhidos com base em suas aptidões e treinados para executarem suas atividades da melhor maneira possível e em menor tempo, desta maneira garantia-se o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos.

²³ Tecnóloga em Gestão Pública pelo IFPR. E-mail: simonealberttoni@gmail.com

²⁴ Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Docente UEPG. E-mail: luizmarcelara@hotmail.com

A gestão de pessoas passou por modificações ao longo dos anos, onde o trabalhador era visto apenas como recursos para desempenhar tarefas simples e repetitivas, visando o lucro e a produtividade. Atualmente os trabalhadores são vistos como colaboradores, são fundamentais quando se fala em sucesso e crescimentos nas empresas, tornaram-se atores principais colaborando nos processos de reorganização e na construção de projetos e metas institucionais.

Quando se fala de Humanização no SUS não se está somente falando do atendimento e sim na inclusão de trabalhadores, usuários e gestores na produção e gestão do cuidado e dos processos de trabalho. É neste cenário que a PNH propõe que as mudanças sejam construídas de forma coletiva compartilhando as experiências dos profissionais.

A Roda de Conversa é uma forma de compartilhar as ideias deste modo os sujeitos vão sendo construídos e a implementação dos projetos e o apoio à cogestão acontecem de uma forma natural onde todos podem participar com as suas ideias, os conflitos são gerenciados de modo que o coletivo seja alcançado satisfatoriamente.

Nas rodas de conversa, o incentivo às redes e movimentos sociais e a gestão dos conflitos gerados pela inclusão das diferenças são ferramentas experimentadas nos serviços de saúde a partir das orientações da PNH. Neste contexto da PNH incluir os trabalhadores na gestão é fundamental para que eles, no dia a dia, reinventem seus processos de trabalho e sejam agentes ativos das mudanças no serviço de saúde.

A roda de conversa é o método utilizado para implementar a gestão compartilhada. Rodas de conversa são para colocar as diferenças em contato de modo a produzir movimentos de desestabilização que favoreçam mudanças nas práticas de gestão e de atenção. A PNH destaca dois grupos de dispositivos de cogestão: aqueles que dizem respeito à organização de um espaço coletivo de gestão que permita o acordo entre necessidades e interesses de usuários, trabalhadores e gestores; e aqueles que se referem aos mecanismos que garantem a participação ativa de usuários e familiares no cotidiano das unidades de saúde. Colegiados gestores, Mesas de negociação, Contratos Internos de Gestão, Câmara Técnica de Humanização (CTH), Grupo de Trabalho de Humanização (GTH), Gerência de Porta Aberta, entre outros, são arranjos de trabalho que permitem a experimentação da cogestão no cotidiano da saúde.

É importante, conforme a PNH, a valorização do trabalhador levando em conta sua experiência e desta forma incluí-los na tomada de decisão, apostando na sua capacidade de analisar, definir e qualificar os processos de trabalho. Destaca-se a importância de assegurar a participação dos trabalhadores nos espaços coletivos de gestão.

2 POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO

A Política Nacional de Humanização (PNH) em sua estrutura interna, objetiva efetivar os princípios do Sistema Único de Saúde no cotidiano das práticas de gestão e fomentar trocas solidárias entre gestores, trabalhadores e usuários para a produção de saúde e a produção de sujeitos.

Construir tal política impõe mais do que nunca que o SUS seja tomado em sua perspectiva de rede. Como tal o SUS deve ser contagiado por esta atitude humanizadora e para isso todas as demais políticas deverão se articular através deste eixo. Trata-se, sobretudo, de

destacar o aspecto subjetivo presente em qualquer ação humana, em qualquer prática de saúde. A Política Nacional de Humanização se pauta em três princípios: inseparabilidade entre a atenção e a gestão dos processos de produção de saúde, transversalidade e autonomia protagonismo dos sujeitos. Esta política foi criada com o objetivo de ampliar a humanização dos serviços de saúde tanto nas relações quanto nos atendimentos, a qualidade de vida do trabalhador (BRASIL, 2014).

Destacam-se os princípios norteadores da política de humanização:

- Valorização da dimensão subjetiva e social em todas as práticas de atenção e gestão no SUS, fortalecendo o compromisso com os direitos do cidadão, destacando-se o respeito às questões de gênero, etnia, raça, orientação sexual e às populações específicas (índios, quilombolas, ribeirinhos, assentados, etc.);
- Fortalecimento de trabalho em equipe multiprofissional, fomentando a transversalidade e a grupalidade;
- Apoio à construção de redes cooperativas, solidárias e comprometidas com a produção de saúde e com a produção de sujeitos;
- Construção de autonomia e protagonismo dos sujeitos e coletivos implicados na rede do SUS;
- Corresponsabilidade desses sujeitos nos processos de gestão e atenção;
- Fortalecimento do controle social com caráter participativo em todas as instâncias gestoras do SUS;
- Compromisso com a democratização das relações de trabalho e valorização dos profissionais de saúde, estimulando processos de educação permanente (BRASIL, 2014).

A humanização tem por objetivo provocar inovações na prática gerencial e na prática de produção de saúde, propondo para as diferentes equipes implicadas nesta prática o desafio de superar limites e experimentar novas formas de organização dos serviços e novos modos de produção e circulação do poder através da corresponsabilidade dos sujeitos nos processos de gestão e na produção de saúde.

A gestão participativa implica em participar e formular planos que irão produzir valores, modo de pensar e de agir dos trabalhadores envolvidos. O aumento da autonomia destes trabalhadores depende da sua capacidade de tornar possível cada etapa de um plano traçado (BRASIL, 2010).

Na prática nenhum trabalhador isolado pode realizar grandes tarefas é neste ponto que a Gestão Participativa atua de forma transversal, através da Roda de Conversa e, neste momento é que o trabalhador passa suas frustrações, desejos, interesses e necessidades.

A Gestão participativa constitui uma correlação que descentraliza a gestão tendo como resultado o compromisso do trabalhador na execução de suas tarefas, pois essas são apresentadas e discutidas de modo que todos possam compartilhar e participar das decisões que com certeza melhorarão as necessidades internas (funcionário) e externas (clientes) (BRASIL, 2010).

Os projetos apresentados neste modelo de gestão serão avaliados não somente pelo seu resultado final, mas pelo envolvimento de cada um do grupo, esta avaliação contemplará sua concepção e sua execução, deste modo cada um terá firmado um compromisso com o grupo.

Segundo Campos (2000, p. 185), “o método da roda de conversa apoia de modo simultâneo, a elaboração e implementação de projetos e a construção do sujeito e de coletivos organizados, é um método de apoio à cogestão, objetiva apoiar a produção de valores de uso e de coletivo organizados, ajuda a articular a produção de bens e serviços com a produção de instituições, organizações e dos próprios sujeitos envolvidos com o processo. Nesse sentido, é um método de gestão”, desta forma os colegiados teriam a capacidade de tomar as decisões, definir tarefas e elaborar os projetos. Acerca do entendimento da roda de conversa, Campos (2013, p. 4) destaca que é:

Um método inspirado na roda com que os pedagogos construtivistas iniciam o dia de trabalho nas escolas. E também na roda de samba, na do candomblé e na de ciranda em que cada um entra com sua disposição e habilidade sem desrespeitar o ritmo do coletivo. O Método da Roda: a roda como espaço democrático, um modo para operacionalizar a cogestão. Mas também a vida girando e se movimentando, sempre: a roda.

A Roda de Conversa é um método de encontros que consiste na criação de espaços de diálogo, em que os trabalhadores podem se expressar e, sobretudo, escutar os outros e a si mesmos. O objetivo é estimular a construção da autonomia dos sujeitos por meio da problematização, da troca de informações e da reflexão para a ação. Trocas de experiências, conversas, discussão e divulgação dos conhecimentos constroem esse método de trabalho, deste modo os trabalhadores podem se capacitar e fortalecer, pois as posturas coletivas fortalecem o grupo, porém sempre é um grande desafio oficializar este espaço como um espaço de autonomia, autoanálise e autogestão, religando as práticas de atenção com as ideias de gestão, dando a eles a liberdade de discutir e expor suas ideias e opiniões sobre como percebem seus entraves referentes ao labor que exercem.

Na Roda cada integrante deve ter oportunidade de falar ou expressar o que pensa. O método é semelhante às reuniões de grupo, com um moderador para facilitar a participação das pessoas. O diferencial do método é a disposição do grupo em forma de círculo, e um tema na pauta para a discussão. No final da Roda de Conversa pode-se definir ações, a partir das ideias de todos que participaram.

Fazer parte da roda permite que os trabalhadores se sintam amparados e acolhidos, porque ali estão pessoas com as quais eles podem, de alguma maneira, se identificar, seja porque vivem a mesma realidade, ou mesmo porque têm as mesmas dúvidas ou curiosidade.

Abrir espaço para opiniões troca de experiências é, para além de criar grupalidade, valorizar os saberes e os atores envolvidos, no que se refere à criação de estratégias coletivas de mudança no modo como o trabalho se organiza. É assim que o trabalhador também pode se sentir um gestor, um gestor do seu trabalho, além de ser um protagonista, aprende a gerir seu trabalho de uma forma corresponsável.

Uma equipe pode ser um grupo, mas nem todo grupo pode ser uma equipe (GIACCHETTO, S/D), pois o trabalho em equipe possibilita trocar conhecimentos e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Cada vez mais o trabalho em equipe é

valorizado no ambiente profissional, quando resolvemos os trabalhos em equipe criamos um esforço coletivo para resolver um problema, nas equipes cada um desempenha uma função específica para atingir o objetivo de concluir um determinado trabalho e alcançar o sucesso.

A atividade em equipe deve ser entendida como resultado de um esforço conjunto e, portanto, as vitórias e fracassos são responsabilidades de todos os membros envolvidos. No trabalho em equipe, cada membro sabe o que os outros estão fazendo e reconhecem sua importância para o sucesso da tarefa. Os objetivos são comuns e as metas coletivas são desenvolvidas para ir além daquilo que foi pré-determinado.

3 METODOLOGIA

Conforme Campos (2007, p. 195) “o Método da Roda de Conversa aposta na capacitação das equipes para que realizem essas três modalidades de coleta de dados: escutar, observar e ler, tudo isso para recolher signos e com isso ir compondo textos”.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de coleta bibliográfica, pesquisas documentais envolvendo dados bibliográficos e sites da internet e na análise de relatórios das Rodas de Conversa no período de sua implantação efetuados pelo Comitê de Humanização responsável pela implementação da PNH na instituição.

A humanização vista não como programa, mas como política pública que atravessa/transversaliza as diferentes ações e instâncias gestoras, permite que os processos sejam revistos e melhorados.

Quando construímos espaços coletivos viabilizamos a capacidade de análise dos sujeitos envolvidos e o resultado aparece na melhoria dos serviços prestados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O Hospital de Clínicas (HC) é um órgão suplementar da Universidade Federal do Paraná, inaugurado em 05 de agosto de 1961, pelo Presidente da República Jânio Quadros. O Hospital de Clínicas, como hospital de ensino, tem por missão ser referência de excelência na formação de profissionais de saúde, na atenção à saúde, na inovação tecnológica e sustentabilidade, atendendo com inserção e integração na rede de serviços de saúde e nas necessidades desta população. Possui uma estrutura física de aproximadamente 60.473 mil m² de área construída e conta com 261 salas de atendimento e 643 leitos distribuídos em 59 especialidades (HC/UFPR, 2014).

O referido hospital é referência em várias especialidades, sendo o maior hospital do Estado do Paraná e o quinto maior hospital universitário do país. Presta atendimento em média de 61 mil pacientes/mês, oriundos exclusivamente do Sistema Único de Saúde, realizando 1.200 internações e 630 cirurgias.

No hospital trabalham 2.900 funcionários, 260 docentes do curso de medicina e 307 residentes de medicina e multiprofissionais, além de 250 voluntários, que atendem a comunidade do Paraná e também de outros estados.

No ano de 2001, o hospital integrou-se à Rede Nacional de Humanização, desencadeando a partir disso várias ações para o envolvimento da comunidade interna no processo de humanização. Em 2002, foi formalizado o Grupo de Trabalho de Humanização Hospitalar. Com a instituição da Política Nacional de Humanização, este Grupo de Trabalho foi reorganizado, sendo então criado o Comitê de Humanização, cujo Regimento Interno foi aprovado em 2004, que abriu espaço coletivo de forma organizada e participativa, através de diálogos e a troca de experiências, para viabilizar a construção de um processo de mudança da cultura organizacional, buscando assim a respeitabilidade aos trabalhadores e usuários.

Em 2001, a humanização pela primeira vez aparece no nome de um Programa: Programa Nacional de Humanização do Atendimento Hospitalar (PNHAH). O PNHAH visava melhorar a qualidade do atendimento hospitalar, através de ações que davam ênfase à melhora da assistência, focando principalmente as relações entre usuários e profissionais da área da saúde.

Desde então, a humanização avançou também em outras instâncias do SUS, e o que era um programa se transforma, em 2003, em uma Política: a Política Nacional de Humanização (PNH).

É neste contexto que a Humanização pretende incluir os usuários, trabalhadores e gestores no processo de produção de saúde, valorizando a experiência de cada um e visando o comprometimento com a defesa da vida, garantindo assim o direito à saúde.

A Política Nacional de Humanização tem por princípios

Inseparabilidade entre a atenção e a gestão dos processos de produção de saúde - Refere-se a práticas interdependentes e complementares. A incorporação da humanização deve ocorrer considerando-se tal entendimento. Transversalidade - Trata-se de concepções e práticas que atravessam as diferentes ações e instâncias, que aumentam o grau de abertura da comunicação intra e intergrupos e amplia as grupariedades, o que se reflete em mudanças nas práticas de saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE).

Autonomia e protagonismo dos sujeitos - Têm relação com a corresponsabilidade entre gestores, usuários e a participação coletiva nos processos e na gestão.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Roda de Conversa, que é um método de cogestão, foi instituída em meados de 2010 com a finalidade de ações de desenvolvimento do trabalho coletivo, melhoria dos processos de trabalho e na valorização do conhecimento, experiência de cada profissional que desempenha suas atividades da instituição.

Neste contexto, Campos (2007, p. 185), afirma que:

O método da Roda (ou a Paidéia) é um método de apoio à cogestão. Objetiva apoiar a produção de Valores de Uso e de Coletivos Organizados. Ou seja, ajuda a articular a produção de bens e serviços com a produção de instituições,

Organizações e dos próprios sujeitos envolvidos com o processo. Neste sentido, é um método de gestão.

Nas primeiras rodas de conversa, realizadas nas unidades funcionais da instituição, observou-se a falta de companheirismo nas equipes de trabalho e pouco apoio recebido para o desenvolvimento das atividades e carga horária de trabalho excessiva.

Devido à falta de compreensão por parte dos funcionários de qual seria o objetivo das reuniões, cada roda de conversa teve um desenvolvimento diferenciado, pois muitos funcionários se mostravam pouco à vontade para expressar as suas opiniões, e muitos foram contrários às propostas para as mudanças.

É neste sentido que as rodas de conversa trabalham para viabilizar um ambiente acolhedor onde cada trabalhador possa desenvolver as suas atividades visando o seu bem estar e principalmente o bem estar do paciente/cliente.

Identifica-se a nova síntese sobre humanização - resultado de novas práticas no modo de se fazer o trabalho em saúde - levando-se em conta que:

Sujeitos engajados em práticas locais, quando mobilizados, são capazes de, coletivamente, transformar realidades transformando-se a si próprios neste mesmo processo. Trata-se, então, de investir, a partir desta concepção de humano, na produção de outras formas de interação entre os sujeitos que constituem os sistemas de saúde, deles usufruem e neles se transformam (BENEVIDES e PASSOS, 2005, p. 390).

A Política Nacional de Humanização (PNH) entende humanização como a valorização dos diferentes sujeitos - usuários, trabalhadores e gestores - implicados no processo de produção de saúde. Valorizar os sujeitos é oportunizar uma maior autonomia, a ampliação da sua capacidade de transformar a realidade em que vivem, através da responsabilidade compartilhada, da criação de vínculos solidários, da participação coletiva nos processos de gestão e de produção de saúde.

Nas rodas foram avaliadas as relações interpessoais entre gestores e trabalhadores, neste processo foi possível abrir o espaço para o diálogo e troca de ideias para a melhoria dos processos de trabalho.

Por meio das Rodas de Conversa foi possível abrir um espaço entre chefia e funcionários que permitisse o diálogo e a troca de ideias que contribuíssem para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, desta maneira o atendimento prestado aos pacientes também melhorou consideravelmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho que vem sendo desenvolvido pelo Comitê de Humanização do Hospital de Clínicas, por meio das Rodas de Conversa, envolveu os trabalhadores nos processos de tomada de decisão em parceria com as chefias, que é o conceito de gestão compartilhada, todos tem o poder de decisão, todos trabalham para um fim. Nestes encontros todos podem expressar suas opiniões e compartilhar suas ideias para melhoria do fluxo de trabalho, permitindo assim a interação de forma a compartilhar ideias que são usadas para beneficiar o trabalho, facilitando

a execução de tarefas. Ao longo destes encontros foi observado que as pessoas têm se mostrado cada vez mais participativas, comprometendo-se com equipe na busca de soluções para obtenção de resultados positivos.

Nos encontros fortalece-se o trabalho através da valorização dos trabalhadores, desta forma demonstra-se o quanto são importantes no desenvolvimento das atividades que são realizadas no hospital, não importando o grau de hierarquia, neste modelo de cogestão todos são importantes e responsáveis pelo desenvolvimento das tarefas.

Nas Rodas de Conversa as habilidades e os conhecimentos da equipe são compartilhados, os conflitos existentes nas relações interpessoais são trabalhados de forma positiva, assim alcançamos um ambiente agradável onde todos assumem o compromisso para a melhoria do trabalho, desta forma o ambiente institucional se torna mais humanizado.

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, R., PASSOS, E. **Humanização na Saúde: um novo modismo?** Interface-Comunicação, Saúde, Educação, v. 9 p. 390, 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Humanização**. Disponível em: <<http://portal.saude.gov.br>>. Acesso em: 20 set 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gestão Participativa e cogestão/Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à saúde, Política nacional de Humanização da Atenção do SUS-1. ed. reimpr. Brasília-Ministério da Saúde, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Princípios do Humanizausus**. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/humanizausus>> Acesso em: 20 set 2014.

CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise e cogestão de coletivos: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em Instituições: o método da roda**. São Paulo: Hucitec, 2013.

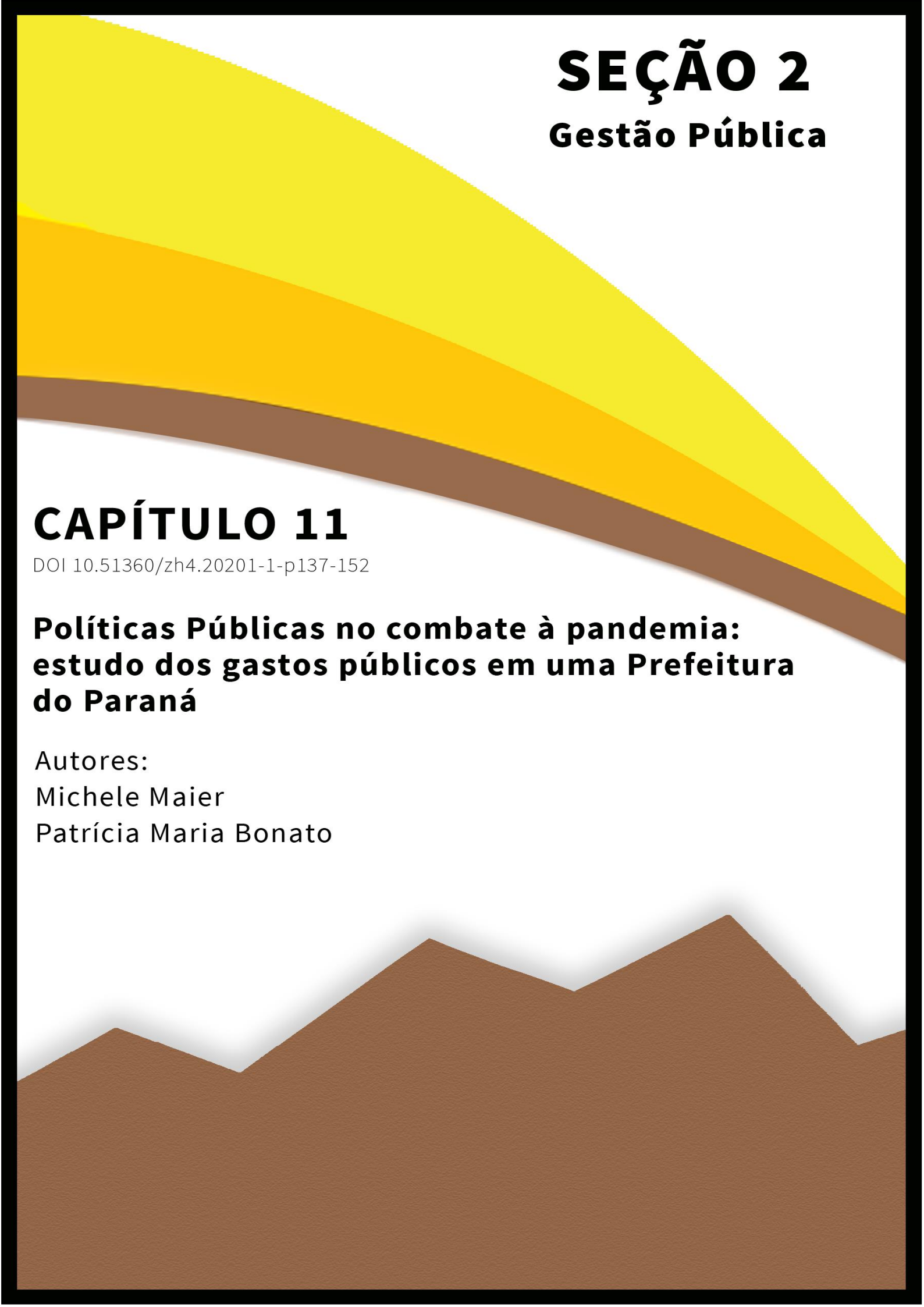
CAMPOS, G. W. S. **Um Método para Análise de Cogestão de Coletivos**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

COELHO J. M.; GONZAGA. R. M. **Administração Científica de Taylor: O Homem do Tempo**, Acessado em: <http://www.administradores.com.br/produção-academica/administração-científica-de-taylor-o-homem-do-tempo/318/>. Acesso em: 20 set 2014.

Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. HC/UFPR. **História**. Disponível em: <<http://www.hc.ufpr.br>> Acesso em: 20 set 2014.

GIACCHETTO C. P. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/grupo-x-equipe/25857>>

Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. HC/UFPR. **Dados**. Disponível em: <<http://www.hc.ufpr.br>> Acesso em: 20 set 2014.



SEÇÃO 2

Gestão Pública

CAPÍTULO 11

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p137-152

Políticas Públicas no combate à pandemia: estudo dos gastos públicos em uma Prefeitura do Paraná

Autores:

Michele Maier

Patrícia Maria Bonato

POLÍTICAS PÚBLICAS NO COMBATE À PANDEMIA: ESTUDO DOS GASTOS PÚBLICOS EM UMA PREFEITURA DO PARANÁ

Michele Maier²⁵
Patrícia Maria Bonato²⁶

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar como vem sendo realizado as ações e os gastos públicos destinados ao combate da COVID-19 na Prefeitura de Ponta Grossa no Paraná. O referencial teórico aborda as Políticas Públicas voltadas à prevenção na pandemia e a importância da atenção aos gastos públicos. A metodologia adotada foi o estudo de caso através de uma pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada junto aos gestores da prefeitura de Ponta Grossa. Verificou-se as ações e utilização dos recursos frente a pandemia vivenciada em sociedade. Conclui-se que a prefeitura tem buscado políticas públicas efetivas para o combate da COVID-19 e o maior controle da sociedade em relação a destinação dos recursos públicos.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Gastos Públicos; COVID-19; Coronavírus; Pandemia.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV2, causador da doença COVID-19 ou Coronavírus, tem impactado o mundo todo. O primeiro caso da pandemia pelo novo vírus SARS-CoV2, foi identificado em Wuhan, na China, no dia 31 de dezembro de 2019. Desde então, os casos começaram a se espalhar rapidamente pelo mundo: primeiro pelo continente asiático, e depois por outros países. Em fevereiro, a transmissão da COVID-19, nome dado à doença causada pelo SARS-CoV2, chamaram a atenção no Irã e Itália pelo crescimento rápido de novos casos e mortes, fazendo com que o Ministério da Saúde alterasse a definição de caso suspeito para incluir os pacientes que estiveram em outros países.

Segundo OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde) publicado em 09 de outubro de 2020 os números de casos no mundo são de 36.361.054 e 1.056.286 mortes. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo COVID-19 constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

Essa pandemia levou diversos países a tomar medidas restritivas como a circulação de pessoas, fechamento de escolas, igrejas, entre outros. O reflexo provocado sobre as mais diversas áreas é devastador e no âmbito da Administração Pública não será diferente,

²⁵ Estudante de Administração Pública – UEPG. E-mail: michele-maier@hotmail.com

²⁶ Especialista em Formação de Docente. Docente UEPG. E-mail: maria.bonato333@gmail.com

principalmente no Brasil, que vive um cenário de incertezas e pressões políticas e econômicas, dificultando a adoção de medidas de saúde pública.

O primeiro caso de doença causada pela COVID-19 no município de São Paulo, foi notificado inicialmente no Hospital Israelita Albert Einstein, onde no atendimento inicial foram coletadas amostras e realizados testes para vírus respiratórios comuns, além do exame específico para SARS-CoV2. A primeira morte também no Brasil, foi em São Paulo. No mesmo dia, dois pacientes que haviam testado positivo para COVID-19, do Rio de Janeiro, vieram a óbito, os laudos das mortes não tinham sido divulgados.

Os primeiros casos no Paraná foram notificados pela Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba como casos suspeitos em 28 de janeiro. Ambos os casos tinham histórico de viagem e receberam atendimento médico. No dia 23 de fevereiro chegaram ao Paraná cinco pessoas que estavam em quarentena em Anápolis, Goiás, por causa da suspeita da COVID-19. Elas desembarcaram no Aeroporto Afonso Pena, em São José dos Pinhais, e vieram em um avião da Força Aérea Brasileira (FAB). Os cinco estavam entre os 58 repatriados da China que estavam em quarentena na Base Aérea de Anápolis e foram liberados após testarem negativo. A Sesa confirmou em 12 de março os primeiros seis casos positivos no Paraná, sendo 1 em Cianorte e 5 em Curitiba. Em 16 de março, foi publicado o Decreto 4230 que, entre outras medidas, suspendeu as aulas nas instituições estaduais e o funcionamento de certos estabelecimentos comerciais tais como cinemas, shoppings e academias. No dia 17 de março a Sesa confirmou o primeiro caso positivo em Londrina. Em 17 de março o número de casos confirmados de acordo com a Sesa era de 12 no Paraná. No dia 18 de março foi confirmado o primeiro caso positivo em Maringá. Em 18 de março foi publicado o Decreto 4263 que, entre outras medidas, suspendeu a circulação de transporte coletivo rodoviário interestadual. No dia 19 de março foi confirmado o primeiro caso positivo em Foz do Iguaçu. Em 19 de março foi publicado o Decreto 4298 que, entre outras medidas, declarava situação de emergência no Paraná.

No dia 21 de março foi confirmado o primeiro caso positivo em Ponta Grossa, neste dia foi publicado o Decreto 4317 que, entre outras medidas, suspendeu todas as atividades não essenciais mantendo, entretanto, os serviços essenciais como médicos, veterinários, funerárias, transporte coletivo, correios, entre outros. O município de Ponta Grossa em conjunto com Governo do Estado tomou dezenas de medidas para conter o alastramento da doença, reforçar a estrutura de atendimento à população com novos leitos, equipamentos e profissionais da Saúde, ajudar as famílias vulneráveis e diminuir os impactos da pandemia na economia. A estratégia é de trabalho ininterrupto de avaliação e ação.

Cabe ao governo tomar medidas emergenciais, a fim de reduzir esses impactos nas vidas das pessoas, tanto impactos sociais como econômicos. Haverá a necessidade de se pensar em uma saída estratégica por meio de políticas públicas que permitam o retorno à regularidade das atividades econômicas, dos serviços públicos e retomada do “novo” normal.

A Prefeitura de Ponta Grossa atentou a urgência no atendimento às medidas protetivas e de controle da pandemia causada pela COVID-19. A divulgação do decreto ocorreu logo após os primeiros casos do vírus detectados na região, demonstrando a eficiência da prefeitura frente à pandemia.

Esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Como vem sendo realizado as ações e os gastos públicos destinados para o combate a pandemia causada pela COVID-19 na cidade de Ponta Grossa no estado do Paraná?

Cabe destacar a importância das medidas de contenção da COVID-19, principalmente por se tratar de um vírus de rápida disseminação e seu potencial devastador sobre a vida de pessoas no mundo todo. Destacando o papel fundamental da Administração Pública na redução dos impactos negativos dessa pandemia e na garantia de saúde à população. Visando a proteção das pessoas, assim como, das empresas nesse período de crise. A crise é certa e “uma função fundamental do governo é zelar pelo bem-estar de seu povo, o que se torna ainda mais crucial durante emergências como a crise sanitária e socioeconômica da COVID-19” (MELLO et al., 2020, p.13).

A necessidade de políticas públicas emergenciais ao combate da pandemia, principalmente de proteção aos mais vulneráveis, assim como a fiscalização dos gastos públicos destinados a esse combate. O déficit público deverá crescer devido ao aumento dos gastos com as medidas protetivas como saúde, assistência social, etc.

O objetivo deste estudo é analisar como vem sendo realizado as ações e os gastos públicos destinados ao combate da COVID-19 na prefeitura de Ponta Grossa no Paraná. A cidade de Ponta Grossa destaca-se no cenário turístico do sul do Brasil. Importante entroncamento rodoviaro ferroviário, a cidade tem suas raízes no tropeirismo, na pluralidade étnica e nos caminhos da estrada de ferro, símbolos históricos e marcos referenciais ainda presentes no cenário urbano de uma das mais importantes cidades brasileiras (PMPG, 2020).

2 POLÍTICAS PÚBLICAS

A Administração Pública surgiu como um mecanismo do Estado para defender os interesses públicos, tendo como intuito de que todos os cidadãos possam atingir uma melhor qualidade de vida, que seja compatível com a dignidade humana.

A modernização da Administração Pública, em sentido amplo, deve buscar de forma permanente a estruturação de um modelo de gestão que possa alcançar diversos objetivos, como por exemplo: melhorar a qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da Administração Pública, elevar a transparência e combater a corrupção, promover a valorização do servidor público, entre outros (MATIAS e PEREIRA, 2010, p. 245).

Os últimos acontecimentos no mundo fazem ressurgir a importância do campo de conhecimentos das políticas públicas, principalmente pelas necessidades emergenciais da população nesse momento de pandemia causada pela COVID-19.

As políticas públicas podem ser associadas como ferramentas do Estado para exercer suas funções públicas no atendimento de demandas sociais e solução de problemas que afetam a coletividade (DIAS; MATOS, 2012).

Pode-se verificar as políticas públicas como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (SOUZA, 2006).

As políticas públicas são as ações do Estado para com a comunidade, buscando atender as diferentes demandas existentes na sociedade. Segundo Matias e Pereira (2012, p.84), as

políticas públicas são fomentadas por meio de ações institucionais que visam responder a demandas ou necessidades de reformas sociais, a ampliação dos direitos da cidadania e a promoção do desenvolvimento, podem ser classificadas em diferentes dimensões, conforme quadro 1.

QUADRO 1 – Classificação das demandas das Políticas Públicas

Classificação	Definição
Políticas sociais tradicionais	Nesse âmbito, destacam-se as políticas de educação, saúde, cultura, transporte, habitação, entre outras.
Políticas estruturais de promoção do desenvolvimento	Nesse campo, destacam-se as políticas industrial, ambiental, agrícola, a construção civil, entre outras.
Políticas compensatórias ou reparadoras e redistributivas	São políticas que, em geral, possuem um caráter emergencial ou paliativo. Destacam-se entre elas, as políticas de combate aos efeitos das secas ou das enchentes, políticas de quotas para negros em universidades, bolsa escola, fome-zero, redução de pobreza, entre outras.

Fonte: Adaptado de Matias e Pereira (2012).

Essas dimensões das políticas públicas enfatizam as diferentes demandas da sociedade, mobilizando diretamente os atores envolvidos com a administração pública, com ênfase em atender o bem público. Dias e Matos (2012, p. 62) apresentam três tipos de demandas sociais, conforme apresentado no quadro 2.

QUADRO 2 – Tipos de demandas sociais

Demandas novas	As que são o resultado do surgimento de novos atores políticos ou de novos problemas
Demandas recorrentes	São aquelas que expressam problemas não resolvidos ou mal resolvidos e que, de vez em quando, voltam a surgir no debate político e na agenda do governo.
Demandas reprimidas	São constituídas por situações existentes há tempos e que não chegam a incomodar, não pressionando assim o sistema político, ou também por situações que se prolongam pela não tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Dias e Matos (2012).

Essas demandas estão relacionadas aos problemas encontrados em sociedade e necessitam de ações, em alguns momentos exigem decisões rápidas ou até mesmo imediatas dos governantes.

2.1 GASTOS PÚBLICOS

A administração pública deve cumprir o que foi previsto no planejamento, conforme estabelecido nas leis orçamentárias, no Plano Plurianual, (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentária, (LDO) e na Lei Orçamentária Anual, (LOA), previstos na Constituição Federal de 1988 no art. 165.

Silva (2011) aponta o papel e conteúdo de cada uma dessas leis orçamentárias:

- a) PPA - é a lei orçamentária que define as ações de governo para um período igual ao do mandato presidencial e evidencia os programas de trabalho a serem implementados pelos gestores públicos durante esse período;
- b) LDO - é a lei orçamentária que faz a ligação entre o PPA e a LOA, estabelece as metas e prioridades do governo para cada exercício e as regras a serem observadas na elaboração e na execução do orçamento anual;
- c) LOA - sua finalidade principal é estimar as receitas que o governo pretende dispor no ano seguinte e fixar as despesas que serão realizadas com tais recursos.

Todas as autorizações para arrecadação e gastos na gestão pública são chamados de Orçamento Público. O orçamento público, segundo Santos (2011, p. 19):

É instrumento central de gestão, possibilitando a tradução do planejamento estratégico em programas de trabalho, o acompanhamento gerencial das ações no curso de sua execução e o controle dos atos de governo, tanto por meio da fiscalização formal quanto da avaliação de desempenho.

Para Haddad e Mota (2010, p. 15) “o orçamento é o instrumento de maior relevância utilizado pelos governos para organizar seus recursos financeiros”. Sendo importante um planejamento efetivo dos recursos recebidos e da aplicação desses recursos a fim de garantir o interesse comum.

Como se trata de recursos públicos, é necessário que sua aplicação esteja prevista em lei. Ou seja, o governo só pode realizar os gastos que forem autorizados pelo Poder Legislativo.

O orçamento público “é uma peça autorizativa com a qual se autoriza o recebimento dos recursos financeiros e a realização dos gastos (HADDAD e MORA, 2010, p. 17). O orçamento, segundo Santos (2011, p. 21), “deve refletir um planejamento de boa qualidade e deve conter as ações e os atributos necessários para a obtenção de um resultado satisfatório para a sociedade”.

Os gastos públicos são considerados um dos principais meios de atuação do governo, exigindo atenção principalmente neste momento de calamidade em que o país vivencia. Mello et al.(2020, p. 18) apontam que o déficit público deverá crescer tanto devido ao aumento de gastos com a saúde, transferências, assistência, etc; quanto em decorrência da diminuição da receita tributária.

Para realizar as compras e contratações pelo setor público, deve-se respeitar o conteúdo da Lei nº 8.666/93 (Licitações e Contratos Administrativos). Para Santos (2011, p. 100) “o objetivo das licitações é garantir igualdade de condições a todos os concorrentes e, por essa via, assegurar as melhores condições de preço e qualidade para a Administração Pública”.

Em alguns casos pode ocorrer a dispensa da licitação:

Já a dispensa de licitação pode ocorrer nos casos de guerra, calamidade pública, emergência ou comprometimento da segurança nacional, contratação de instituições de pesquisa de inquestionável reputação ético-profissional e contratação de organizações sociais para desempenhar atividades previstas em contrato de gestão (SANTOS, 2011, p. 102).

Estando de acordo com o que diz no artigo 24 da lei 8.666/93:

Art. 24. É dispensável a licitação: IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos; (BRASIL, 1993, art.24).

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF apresenta no art 65 o tratamento aos casos de calamidade:

Art. 65. Na ocorrência de calamidade pública reconhecida pelo Congresso Nacional, no caso da União, ou pelas Assembleias Legislativas, na hipótese dos Estados e Municípios, enquanto perdurar a situação: I serão suspensas a contagem dos prazos e as disposições estabelecidas nos arts. 23, 31 e 70; II - serão dispensados o atingimento dos resultados fiscais e a limitação de empenho prevista no art. 9º. § 1º Na ocorrência de calamidade pública reconhecida pelo Congresso Nacional, nos termos de decreto legislativo, em parte ou na integralidade do território nacional e enquanto perdurar a situação, além do previsto nos inciso I e II do caput:(Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); I serão dispensados os limites, condições e demais restrições aplicáveis à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como sua verificação, para: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020) a) contratação e aditamento de operações de crédito; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020) b) concessão de garantias; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020) c) contratação entre entes da Federação; e (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020) d) recebimento de transferências voluntárias; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020) II serão dispensados os limites e afastadas as vedações e sanções previstas e decorrentes dos arts. 35, 37 e 42, bem como será dispensado o cumprimento do disposto no parágrafo único do art. 8º desta Lei Complementar, desde que os recursos arrecadados sejam destinados ao combate à calamidade pública; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); III serão afastadas as condições e as vedações previstas nos arts. 14, 16 e 17 desta Lei Complementar, desde que o incentivo ou benefício e a criação ou o aumento da despesa sejam destinados ao combate à calamidade pública. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); § 2º O disposto no § 1º deste artigo, observados os termos estabelecidos no decreto legislativo que reconhecer o estado de calamidade pública: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); I aplicar-se-á exclusivamente: (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); a) às unidades da Federação atingidas e localizadas no território em que for reconhecido o estado de calamidade pública pelo Congresso Nacional e enquanto perdurar o referido estado de calamidade; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); b) aos atos de gestão orçamentária e financeira necessários ao atendimento de despesas relacionadas ao cumprimento do decreto legislativo; (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); II não afasta as disposições relativas à transparência, controle e fiscalização. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020); § 3º No caso de aditamento de operações de crédito garantidas pela União com amparo no disposto no § 1º deste

artigo, a garantia será mantida, não sendo necessária a alteração dos contratos de garantia e de contragarantia vigentes. (Incluído pela Lei Complementar nº 173, de 2020). (BRASIL, 2000, art.65).

O Congresso Nacional vem aprovando alguns dispositivos que autorizam medidas essenciais ao enfrentamento à pandemia.

Ocorreram inovações legislativas, destacando a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, a qual dispõe sobre as medidas para enfrentar a emergência de saúde pública de importância internacional, bem como a Medida Provisória nº 926, de 20 de março 2020, que versa sobre os procedimentos para aquisição de bens, serviços e insumos destinados a combater a emergência decorrente do COVID-19. (NOBRE; AGUIAR, 2020, p. 80)

Cabe a administração pública atentar o que diz na Medida Provisória Nº 926, de 20 de março de 2020 (BRASIL, 2020) que altera a Lei Nº 13.979 e Nº 8.666/93 sob os aspectos dos processos licitatórios públicos durante esse período de calamidade pública, decorrente da pandemia causada pela COVID-19.

3 METODOLOGIA

Esse estudo se caracteriza quanto à natureza aplicada, pois segundo Gil (2010) é voltada a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica. Vergara (2007, p. 47) expõe como sendo uma pesquisa aplicada aquela que visa à resolução de problemas de caso concreto impulsionados pela necessidade de resolver estes, seja de maneira mais imediata ou não.

Quanto aos objetivos esta pesquisa é descritiva, onde nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles (ANDRADE, 2007, p.114). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, por trabalhar com as percepções e descrever a visão dos entrevistados.

Esta pesquisa envolve nos seus procedimentos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. O presente estudo é bibliográfico, pois teve como fundamentação o uso de livros, artigos e revistas, conforme o autor (VERGARA, 2007) a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas”. Sobre o estudo de caso, (GIL, 2010) diz que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Yin (2010) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A pesquisa documental foi utilizada para coleta dos dados secundários nos relatórios disponibilizados no Portal da Transparência. Segundo Bardin (2010) a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser elaboradas ou codificadas de acordo com o objetivo da pesquisa.

Essa pesquisa foi desenvolvida na Prefeitura Municipal de Ponta Grossa no estado do Paraná. Através da realização de entrevistas com gestores da referida prefeitura.

Para os dados secundários foi utilizada a pesquisa documental, realizada a partir de arquivos disponibilizados pela prefeitura e no Portal da Transparência entre os meses de março (início da quarentena) a setembro de 2020.

A entrevista teve como objetivo básico compreender as ações e os gastos envolvidos no combate à pandemia causada pela COVID-19. As entrevistas ocorreram no mês de setembro de 2020, com encontro presencial e por telefone.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As estratégias implementadas pelos governantes vem reformulando as políticas públicas em prol ao combate da pandemia da COVID-19. Na cidade de Ponta Grossa, a prefeitura adotou medidas protetivas a fim de reduzir o avanço dos casos positivos para a COVID-19.

O primeiro decreto municipal nº 17.077 de 16/03/2020, vem dispor sobre a suspensão de atividades sujeitas à aglomeração de pessoas no âmbito do município de Ponta Grossa, e dá outras providências (PONTA GROSSA, PR, 2020a).

Em atendimento ao art 65 da LRF o prefeito sancionou a Lei nº13.682 em 26/03/2020 em que declarou estado de calamidade pública no município de Ponta Grossa.

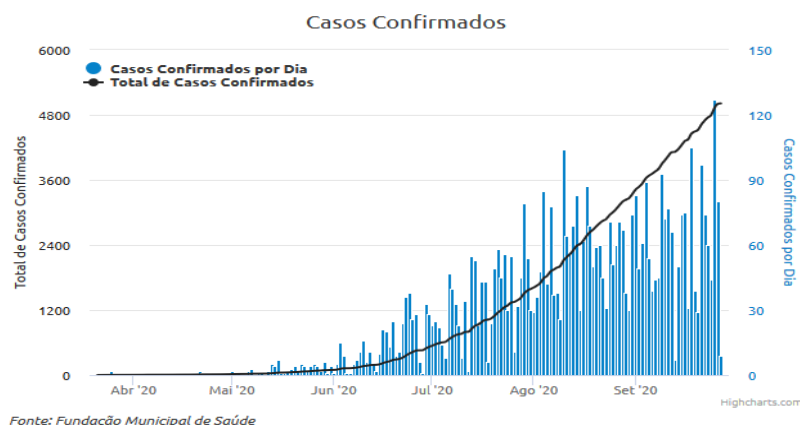
Art.1º. Fica declarado Estado de Calamidade Pública no Município de Ponta Grossa, em decorrência da pandemia do vírus SARS-Cov-2, causador da doença COVID-19, para os efeitos do art. 65 da Lei de Responsabilidade Fiscal do Estado (PONTA GROSSA, PR, 2020b).

O município em estado de calamidade pública tem suas regras mais flexíveis em relação aos gastos públicos realizados, onde prioriza-se os recursos ao combate a COVID-19. Cabe a população uma maior atenção a destinação dos recursos e acesso às despesas municipais através do Portal da Transparência. As divulgações facilitam o acesso dos munícipes aos gastos, ampliando assim a transparência dos atos da administração pública, principalmente nesse momento tão delicado enfrentado pela sociedade.

Cabe destacar que o Portal da Transparência da Prefeitura de Ponta Grossa atende a legislação, disponibilizando todas as informações para a população. Para acompanhamento das ações referentes a COVID-19, criou-se um menu próprio com as informações relacionadas a esse período.

O município atua em tempo real sobre o curso e os efeitos da COVID-19 na cidade. O gráfico 1 apresenta as estatísticas de casos confirmados de infectados pela COVID-19, na cidade de Ponta Grossa, até o mês de setembro de 2020.

GRÁFICO 1 – Casos confirmados até setembro de 2020 na cidade de Ponta Grossa



Fonte: Fundação Municipal de Saúde, 2020.

Neste contexto, coube ao município a adequação às regras de gestão financeira e orçamentária municipal, e a medidas para enfrentamento da pandemia. Sendo de responsabilidade da prefeitura a divulgação dos gastos junto a sociedade. Verificou-se no Portal da Transparência da prefeitura os gastos realizados desde que a prefeitura sancionou a Lei nº13.682 em 26/03/2020 (PONTA GROSSA, PR, 2020b)

Entre os meses de março e setembro de 2020 as despesas empenhadas para atendimento à pandemia da COVID-19, no setor de Orçamentos, somaram R \$441.638,01. Foram despesas com totens dispensadores de álcool em gel, aquisição de materiais de segurança, a fim de reduzir risco de contágio.

Foram destinados recursos para a Fundação da Saúde, para intensificar o combate e a recuperação de pessoas adoecidas pela COVID- 19. Essas informações são apresentadas nas entrevistas com os gestores na sequência.

4.1 Entrevista com responsáveis

Buscou-se informações sobre os gastos públicos e sobre as providências tomadas pela prefeitura no combate da COVID-19 junto aos responsáveis na Prefeitura de Ponta Grossa.

Quanto às ações para amenizar os efeitos da COVID-19, segundo o Entrevistado 1, a prefeitura foi rápida nas suas ações, estabelecendo medidas de controle na cidade e segue intensificando as medidas protetivas. Entre as ações estão:

- suspensão de atividades sujeitas à aglomeração de pessoas;
- instituição do Comitê de Gerenciamento de Ações Governamentais para Prevenção e Defesa contra o vírus SARS-CoV-2;
- criação do Comitê administrativo de gestão de crise causada pela pandemia de COVID-19;
- definição de protocolos sanitários para funcionamento de condomínios residenciais, academias desportivas e galerias comerciais durante o período de emergência em saúde.
- Registro diário de informações sobre a COVID no Portal da Transparência da prefeitura.

Em relação ao controle dos gastos, estão sendo realizadas as despesas essenciais, compras emergenciais e com recursos vinculados. As compras seguem os dispostos na lei, sendo realizadas por licitação conforme a lei 8.666, utilizando da Modalidade de Dispensa, conforme a demanda. As licitações estão sendo realizadas normalmente, obedecendo todas as orientações para licitar, feito por despesas.

Vindo ao encontro do decreto nº 17.342 de 26/05/2020 que diz:

Art. 2º. NÃO SERÃO ADOTADAS para compra de bens e serviços, inclusive na área da saúde, dispensas de licitação ou outros procedimentos excepcionais previstos na Lei Federal nº 13.979/2020, sendo aplicáveis exclusivamente os procedimentos de compras e dispensas de licitação tratados na Lei n. 8.666/1993, cujas formalidades devem ser integralmente observadas. Art. 3º. O agente público que der causa ao descumprimento deste decreto, a partir de sua publicação, responde pessoalmente pelos danos causados ao erário em decorrência de vícios formais ou materiais resultantes da aplicação de legislação excepcional de compras. (PONTA GROSSA, PR, 2020c)

Quando perguntado sobre a realização dos gastos públicos, o entrevistado explicou sobre os recursos e a sua utilização/destinação. Segundo o entrevistado 1, todos os recursos que vêm da União precisam ser recebidos através de uma conta, e ressaltou que tudo deve estar orçado com uma previsão no orçamento. As secretarias informam os recursos, abre dentro do orçamento para que possa ser usado esse dinheiro. O tribunal cria no banco as destinações próprias, através de uma fonte de recursos. Cada secretaria recebe o recurso, o qual vem descrito em portarias sobre como será a sua destinação. No final do ano todas as secretarias deverão prestar contas desses recursos recebidos e se caso houver alguma divergência ou algo inadequado, esse recurso deverá retornar à União.

Para acompanhamento dos gastos e demais procedimentos frente a COVID-19 foi criado o chamado Comitê do COVID, segundo Decreto nº 17.171 de 26/03/2020. Este Comitê Administrativo de Gestão de Crise tem como incumbência dar a formatação legal as demandas do Comitê de Gestão, atuando de forma imediata e em tempo real, arquitetando a estrutura jurídico/contábil para efetivar as medidas necessárias ao enfrentamento da crise (PMPG, 2020).

Quando perguntado sobre valores recebidos para combate a pandemia, o entrevistado 1 disse que o governo estadual tem mandado para os municípios, como no caso da prefeitura de Ponta Grossa, o dinheiro com a destinação específica para saúde e a assistência social. Com relação a essa verba, é o próprio governo que verifica o valor destinado através da quantidade de habitantes existentes na cidade, de como está a evolução da doença e o número de casos confirmados na cidade. “A verba recebida foi específica para saúde e assistência, agora estão sendo incluídas verbas para educação para planejamento na volta às aulas” (ENTREVISTADO 1).

Segundo a entrevista, foram destinados à Fundação da Cultura 2 milhões, para ajudar todos aqueles artistas que estavam “parados” devido a pandemia. Ainda quanto aos recursos recebidos, o entrevistado 1 ressaltou que por causa da baixa receita do município, o governo disponibilizou quatro parcelas no valor de 10 milhões cada, para o município, sendo que desses oito milhões eram de movimentação livre, ou seja, a prefeitura escolhia como deveria utilizar essa verba, e os outros 2 milhões teriam a especificação para compra de máscaras, luvas, álcool em gel, enfim, materiais para serem utilizados no controle da evolução do vírus. A prefeitura utilizou esses oito milhões para folha de pagamento dos funcionários.

Apesar dos problemas com orçamento, não houve casos de demissões, apenas afastamento de estagiários, professores com contratos vencidos, afastamento por idade ou por comorbidade. O restante dos funcionários acabaram fazendo dias alternados, revezamento e meio período. Eles arranjam meios para continuar trabalhando e assim evitar contato e aglomeração de pessoas no mesmo horário. Cada departamento da prefeitura pode escolher como trabalhar.

O entrevistado 1, comentou que ocorreram boatos em que a prefeitura estava recebendo um valor referente a cada morte confirmada pela COVID-19, o que não é real, desconhecem esses procedimentos.

Quanto ao auxílio à população, perguntou-se sobre o cartão “comida boa” com valor de R\$50,00 destinados a ajudar as pessoas de baixa renda. O entrevistado disse que não entrou para conta da COVID, esse valor utiliza dos recursos destinados ao Programa Bolsa Família, ou seja, não veio nenhuma verba extra para a COVID.

Os recursos não estão vindo somente da União, esses recursos vêm do Estado, do Governo Estadual e do Poder Judiciário. Disse que se no caso as pessoas quiserem mais informações referentes ao que está sendo feito nos municípios tem uma página na internet a CNM - Confederação Nacional do Município, onde tem várias questões abordadas sobre a COVID-19 e como está sendo todos os procedimentos, informações gerais e atualizações.

Todas as ações da prefeitura e a aplicação dos recursos são atualizadas diariamente no Portal da Transparência do município. As despesas realizadas são adaptadas para inclusão na Lei Orçamentária Anual (LOA) através de decreto e créditos especiais, baseado nas orientações do TCE-Paraná.

Para complemento das informações foi realizada nova entrevista, com gestor de outro setor relacionado a saúde e as ações envolvendo a COVID-19.

Quando perguntado sobre os recursos disponibilizados pelo Governo nesse período da pandemia, o mesmo respondeu que as verbas para a Fundação Municipal da Saúde, por exemplo, vieram do Governo Federal, segundo Entrevistado 2, “[...] mais a gente teve mais de uma, essa não é mensal conforme o governo federal, o governo do estado disponibiliza sabe, conforme eles vão tendo os projetos de lei lá eles vão dividindo entre os municípios” (ENTREVISTADO 2).

Em relação a destinação das verbas para atendimento à pandemia, o Entrevistado 2 disse que no início da pandemia foi usado verbas municipais, pois ainda não sabiam se o federal, o estadual ou até o poder judiciário iria conceder algum tipo de verba específica e não sabiam quantitativo. Então pela correria muito grande no início da pandemia (março e abril/2020) várias compras foram feitas com recursos do município.

Já em relação às compras de materiais e demais materiais necessários para prevenção, estas estão sendo realizadas através de pregões ou dispensa de licitação, segundo o entrevistado 2, isso depende de como a gerente de suprimentos consegue fazer os orçamentos. Tem um responsável para realizar os orçamentos com as empresas, o que depende do quantitativo, uma vez que a empresa, nesse período bem crítico, não têm mais material para venda aos municípios, então quando a gerente de suprimentos verifica que trata-se de um quantitativo maior realiza-se o registro de preço ou uma licitação. Quando são quantidades menores, para suprir um

determinado período e se tem urgência nesse material faz dispensa de licitação, ressaltou que é feito apenas em último caso.

Quando da dispensa, são realizados três orçamentos optando pelo menor valor. A pessoa responsável entra em contato com as empresas e solicita o orçamento. Apontou a dificuldade de realizar as compras, pois algumas empresas não têm mais o material pela grande demanda no Brasil inteiro. Ressalta que “realmente não é de praxe lá uma vez ou outra que é feito isso” (ENTREVISTADO 2).

Considerando o processo de compras, apontou que todas as compras e contratações referentes a COVID passam pelo comitê do COVID, que irá analisar junto com o prefeito, realiza-se as autorizações e então segue para o processo de compra. Sendo o fluxo de compras assim realizado:

- Aprovação da compra/contratação pelo comitê;
- as compras saem da gerência de suprimentos com as devidas cotações indicando se será realizado o registro de preço ou licitação;
- a partir disso passa pelo setor de administrativo que insere o tipo de recurso que será utilizado;
- então encaminha para o presidente da fundação de saúde que irá autorizar;
- encaminha para o secretário de finanças que também autoriza e;
- então segue para o setor de compras.

Todos os gastos referentes ao COVID-19 estão lançados no Portal de Transparência de Ponta Grossa, há muitas compras em andamento, pois “a primeira leva de compras já estão acabando, então a gente já tá começando a comprar tudo de novo, máscara, luva, avental, uma nova compra para ficar também em estoque [...]” (ENTREVISTADO 2).

Através das entrevistas foi possível compreender o processo e as ações da prefeitura perante a pandemia, tanto em relação aos cidadãos quanto à proteção aos servidores. Pois cabe à prefeitura auxiliar a população que sofre com as consequências desse período ainda tão delicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se as ações de políticas públicas na prefeitura de Ponta Grossa e os gastos públicos referentes a esse período de pandemia. Constatou-se o imediatismo no enfrentamento da pandemia no município, causada pela COVID-19. A prefeitura atentou com urgência no atendimento de medidas protetivas e de controle da disseminação do vírus na cidade.

Destaca-se o papel fundamental da Administração Pública na redução dos impactos negativos gerados pelo vírus. Logo após os primeiros casos positivos na cidade de Ponta Grossa, a prefeitura fez a divulgação do decreto declarando estado de calamidade pública, com a restrição da aglomeração de pessoas e fechamento de comércios, escolas, igrejas, entre outros.

Em conjunto com o Governo do Estado foram disponibilizados novos leitos de unidade de terapia intensiva, contratação de profissionais da área da saúde, além das compras específicas para os profissionais da saúde. Estão sendo tomadas as ações necessárias para combater e prevenir a população.

Através da realização das entrevistas, notou-se que ainda existem muitas informações desconhecidas entre os servidores da prefeitura, que acabam tendo que procurar o aperfeiçoamento e até mesmo o entendimento de como agir perante as novas medidas que precisam ser tomadas, sem muito apoio de seus superiores. Segundo uma dos entrevistados, um caminho para as informações e conhecimento foi o site da CNM.

A prefeitura tem realizado gastos específicos voltados a esse período de pandemia, com intuito de proteger a população e os seus servidores. Atentando aos dispostos na lei e as orientações do TCE. Estão sendo realizadas compras com dispensa de licitação, buscando o menor preço, porém relatam a dificuldade em conseguir orçamentos, pois os fornecedores não estão conseguindo suprir o mercado a nível nacional.

Quanto a divulgação dos gastos para o combate da COVID-19, percebe-se a carência de informações, assim como a dificuldade para encontrar os dados referente as ações, os resultados obtidos e como estão sendo aplicados os recursos recebidos, apesar de que nas entrevistas ressaltou-se que todas as informações estão sendo divulgadas no Portal da Transparência do município.

O Portal da Transparência é de fácil acesso por meio da página oficial da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, dentro do referido portal foi disponibilizado um ícone próprio para ajudar a sociedade no acompanhamento dos gastos e as ações feitas pela prefeitura nesse período. Durante o período desta pesquisa tiveram vários dias em que o site apresentava falhas, ficando fora do ar ou com informações incompreensíveis sobre a destinação dos recursos. A prefeitura recebe portarias diariamente, onde vem a destinação das verbas, os recursos vem da União através de conta específica para cada secretaria, sendo que todas as ações devem possuir previsão no orçamento público.

Conclui-se que a prefeitura vem apresentando iniciativas favoráveis no combate à pandemia e destinando recursos para o seu enfrentamento, porém necessita de maior atenção às reais necessidades da população e pesquisas relatando os impactos que estão sendo gerados pela COVID-19.

Essa pesquisa não se encerra, pois continua a luta contra a COVID-19. A população precisa estar atenta a todas as ações que serão tomadas nesse novo “normal”, precisando reaprender ações e atitudes e se preparar para garantir a saúde e a manutenção dos empregos.

Para tanto, deve-se rever práticas administrativas para gerar resultados positivos nas organizações públicas e privadas. Sendo necessário que a sociedade preste a atenção na destinação das verbas disponibilizadas e realize cobrança de políticas públicas efetivas dos atuais e futuros governantes.

Sugere-se que a prefeitura realize consulta pública, ouvindo as reais necessidades da comunidade, através da disponibilização de um canal de comunicação próprio para assuntos da COVID-19 no site da prefeitura. A participação popular auxiliará na melhor destinação das verbas e que essas realmente venham ao encontro das necessidades e no enfrentamento

dapandemia, reduzindo o sofrimento de muitos munícipes, tanto em questões de saúde, proteção como econômicas.

Por fim, recomenda-se à prefeitura investir em ações voltadas aos micro e pequenos empresários, a fim de garantir o emprego, assim como de cargos contratados e estagiários que tiveram seu contrato finalizado sem previsão de nova contratação. Destinar atenção especial às necessidades ambulatoriais, adotando políticas inovadoras de atendimento, podendo contar com apoio da tecnologia, a fim de evitar filas nas unidades de saúde. E assim, proteger a população de maneira efetiva, pois essa é a sua principal obrigação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRASIL. Lei da Responsabilidade Fiscal: Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em 29 de agosto de 2020.

BRASIL. Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em 03 de setembro de 2020.

BRASIL. Medida Provisória nº 926, de 20 de março de 2020. **Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para dispor sobre procedimentos para aquisição de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 mar. 2020.

DIAS, R. MATOS, F. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

HADDAD, R. C.; MOTA, F.G.L. **Contabilidade Pública**. Florianópolis: UFSC; CAPES: UAB, 2010.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pr/ponta-grossa.html>>. Acesso em: 01 de setembro de 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO et al. A Coronacrise: natureza, impactos e medidas de enfrentamento no Brasil e no mundo. Unicamp. **Nota do Cecon**, n.9, março de 2020.

NOBRE, E.S. M.; AGUIAR, S.C. Lei nº 13.979/2020 e o regime emergencial da dispensa de licitação do coronavírus. **Rev. Controle**. Fortaleza, v. 18, n.2, p. 77-108, jul./dez. 2020.

PONTA GROSSA. Decreto municipal n. 17.077 de 16 de março de 2020a. **Dispõe sobre a suspensão de atividades sujeitas à aglomeração de pessoas no âmbito do Município de Ponta Grossa, e dá outras providências**. Disponível em: <<http://servicos.pontagrossa.pr.gov.br/portaltransparencia-api/api/files/arquivo/80610>> Acesso em 04 de setembro de 2020.

PONTA GROSSA. Decreto municipal nº 17.342 de 26 de maio de 2020c. **Dispõe sobre a aplicação da Lei de Licitações durante o período de Estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional em decorrência da Infecção Humana pelo novo coronavírus (2019- nCoV)**. Disponível em: <<http://servicos.pontagrossa.pr.gov.br/portaltransparencia-api/api/files/arquivo/80638>> Acesso em 04 de setembro de 2020.

PONTA GROSSA. Lei nº13.682 em 26 de março de 2020b. **Declara Estado de Calamidade Pública no Município de Ponta Grossa, em decorrência da pandemia do vírus SARS-Cov-2, causador da doença Covid-19, para os efeitos do art. 65 da Lei de Responsabilidade Fiscal do Estado**. Disponível em: <<http://servicos.pontagrossa.pr.gov.br/portaltransparencia-api/api/files/arquivo/80609>> . Acesso em 03 de setembro de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA - PMPG. Disponível em: <<https://www.pontagrossa.pr.gov.br>>. Acesso em: 01 de setembro de 2020.

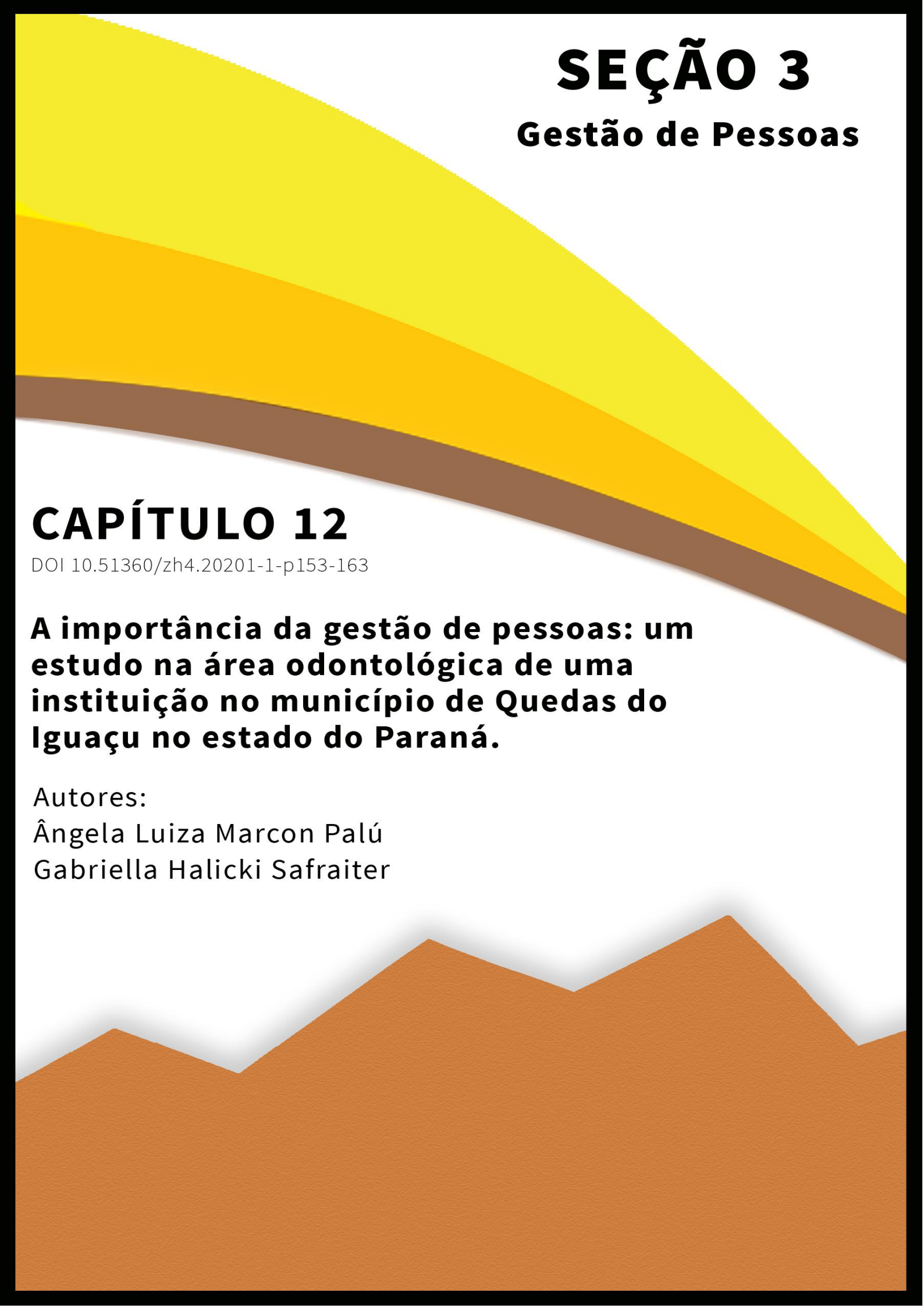
ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **Casos de Covid-19 no mundo**. 09 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 12 de outubro de 2020.

SANTOS, R. C.L. F. **Orçamento Público**. Florianópolis: UFSC; CAPES: UAB, 2011.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul/dez 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



SEÇÃO 3

Gestão de Pessoas

CAPÍTULO 12

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p153-163

A importância da gestão de pessoas: um estudo na área odontológica de uma instituição no município de Quedas do Iguaçu no estado do Paraná.

Autores:

Ângela Luiza Marcon Palú

Gabriella Halicki Safraiter

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA ÁREA ODONTOLÓGICA DE UMA INSTITUIÇÃO NO MUNICÍPIO DE QUEDAS DO IGUAÇU NO ESTADO DO PARANÁ

Angela Luiza Marcon Palú²⁷

Gabriella Halicki Safraiter²⁸

RESUMO

Uma gestão eficaz e eficiente contribui para um atendimento que satisfaça as expectativas do usuário do Sistema de Saúde. Sabe-se que isso é um grande desafio para os gestores, haja vista que muitos profissionais possuem mais afinidade com determinados serviços e muitas vezes não cumprem o horário pelo qual foram contratados. Assim, a gestão organizacional pode auxiliar de maneira mais efetiva para a estruturação e adequação de serviços e horários. Sob esta perspectiva realizou-se este estudo que teve como finalidade analisar o desempenho dos profissionais da área odontológica em uma instituição no município de Quedas do Iguaçu no Paraná. Além disso, esta pesquisa ressaltou as definições da gestão de pessoas e discutiu a importância da gestão de pessoas e a mudança organizacional. Sob este enfoque foi estudada também a relevância do uso da tecnologia na gestão de pessoas. Através da pesquisa de campo buscou-se verificar como a organização e o comprometimento dos profissionais da área odontológica de uma instituição do município de Quedas do Iguaçu no Paraná. Os resultados obtidos com a pesquisa de campo estão relatados no decorrer do presente trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, odontologia, instituição.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente dependem da informação para obter sucesso, pois é através dela que se fazem a maior parte de práticas adequadas de identificação, execução e gestão de investimentos. A organização na era do conhecimento é vista como uma atividade fundamental para o controle interno e externo das atividades realizadas, além de ser importante na análise de informações sobre a gestão, produção de relatórios, pareceres e deliberações acerca do trabalho realizado.

Ao se falar do contexto histórico da gestão de pessoas pode se perceber que não se dava tanta importância à forma como o trabalho vinha sendo desenvolvido e sim à qualidade deste trabalho. Com as inovações que acontecem a todo o momento, tanto na tecnologia quanto na

²⁷ Pós-Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná - IFPR. E-mail: angelaluizamarcon@hotmail.com

²⁸ Especialista em Projetos e fabricação pelo ISEP, Portugal. E-mail: gsafraiter@hotmail.com

gestão de pessoas, o modelo de gestão onde se exige agilidade e eficiência é o que mais tem se destacado.

Assim, a gestão de pessoas precisa se adequar ao uso tecnológico para que tenha seus objetivos alcançados, uma vez que as estratégias empregadas para se organizar um determinado espaço devem criar condições para que sejam potencializados resultados compensatórios.

Sob esta perspectiva, este trabalho teve como propósito identificar como as práticas de gestão de pessoas podem auxiliar na organização do setor odontológico no que diz respeito ao horário e atividades desenvolvidas por cada funcionário, bem como o comprometimento e a responsabilidade em observar horários.

Este estudo possibilitou uma contribuição não só acadêmica, mas com a aplicação dos resultados analisados junto à realidade do contexto proposto, buscaram-se resultados satisfatórios no que diz respeito a um melhor desempenho dos profissionais da odontologia. Assim, esta pesquisa foi de grande valia, pois está voltada tanto para a satisfação dos profissionais quanto para o órgão gestor e para a sociedade local.

2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas tem se transformado no decorrer do tempo, pois precisa acompanhar as evoluções que ocorreram no mundo a partir do XX e no século XXI. As eras anteriores – industrialização clássica e neoclássica – e a era da informação, que faz parte do contexto atual, aborda de modo diferente a maneira de se lidar com as pessoas dentro das organizações.

Desse modo, as mudanças impulsionam as empresas e como consequência as pessoas a introduzirem a inteligência nos negócios e a racionalidade das decisões (CHIAVENATO, 2004). Muitos autores compartilham dessa mesma ideia, como por exemplo, Matos (2005, p. 23) ao destacar que:

As organizações estão sempre mudando, pois são sistemas abertos e sofrem a influência do ambiente no qual estão inseridas. Da mesma forma, elas interferem no ambiente, influenciando-o. As organizações são constituídas de pessoas. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome. Os membros das sociedades modernas obtêm grande parte de sua satisfação material, social e cultural por meio das organizações.

Com relação a isso Dutra (2008, p. 33) afirma que é possível estruturar um modelo de gestão com base na:

Movimentação, que trata das mudanças no relacionamento das pessoas com a organização ao longo do tempo; desenvolvimento, que oferece condições e estimula a evolução das competências das pessoas, alinhadas às necessidades da organização; e valorização, que estabelece parâmetros e procedimentos para reconhecimento e recompensa do valor das pessoas e de seu trabalho para a organização.

Dutra (2008, p. 46) ressalta que para se desenvolver um modelo de gestão de pessoas deve se ter como base as diretrizes e instrumentos que garantam uma gestão que seja condizente e coerente com os valores de uma prática de gestão de pessoas:

- Desenvolvimento mútuo: processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas;
- Satisfação mútua: ajuste entre os objetivos estratégicos e de negócios da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas;
- Consistência no tempo: a gestão de pessoas deve oferecer parâmetros estáveis no tempo, para que a empresa e as pessoas possam situar-se de forma relativa em diferentes circunstâncias.

Portanto, a gestão de pessoas consiste no modo como a empresa se organiza para que se gerencie e oriente o comportamento dos indivíduos que nela trabalham. Para tanto, deve se estruturar fazendo a definição de seus princípios, utilizando-se de estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A realidade atual configura nas empresas atuais a competitividade e globalização, isso requer que as mudanças organizacionais e os valores vigentes que são aspectos fundamentais para enfrentarem-se os desafios propostos pelas políticas de gestão de pessoas, além de questões relativas às competências dos trabalhadores e à motivação das pessoas para o trabalho (CAETANO e TAVARES, 2000). Eles ressaltam ainda que para tanto devam ser adotadas três estratégias:

A utilização criteriosa das práticas de recrutamento e seleção, com o objetivo de obter do mercado profissionais mais qualificados; a implantação do desenvolvimento de competências; e a subcontratação de outras organizações para realizar determinados trabalhos, especialmente em áreas pouco críticas (CAETANO e TAVARES, 2000, p. 42).

A necessidade de se criar uma abordagem mais flexível por parte das empresas é destacada por Fischer (2002, p. 11), que afirma que “é fundamental que as estruturas sejam delineadas com base na revisão do modelo institucional e leve em conta os princípios de flexibilidade, compartilhamento das decisões e descentralização das atividades”.

Portanto, na possibilidade de se buscar exaustivamente o estabelecimento de vínculos entre práticas de gestão de pessoas e mudança organizacional, observa-se que todas estas práticas mais amplas e abrangentes, se consolidam com base em práticas de comunicação, tanto nos aspectos específicos, onde se destacam as práticas ligadas à seleção, quanto nos de desenvolvimento e na movimentação de pessoal.

2.2 O USO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Para Davis e Newstrom (2001) a inclusão de diferentes tecnologias no ambiente de trabalho leva a uma necessidade de muitas mudanças, dentre estas cabe-se destacar: novas formas de organização, de supervisão e de recompensa dos funcionários. Com isso o trabalho acaba sendo deixado de ser manual e passa a ser mais intelectual. Isso requer dos funcionários novas competências e, evidentemente, um maior preparo para enfrentar as mudanças.

Com isso, verifica-se que é preciso que ações sejam efetivas por parte da gerência, com o objetivo de preparar o ambiente e as pessoas para que suportem e potencializem o emprego de novos recursos tecnológicos. Assim, os diferentes processos e práticas da gestão de pessoas devem ser utilizados para possibilitar o êxito da mudança, como afirma Neto (1999, p. 126):

Para ser eficaz, um sistema de TI (Tecnologia da Informação) pode requerer novas políticas ou desenhos organizacionais, tais como cargos mais amplos e flexíveis, distribuição de autoridade diferente, novos programas de treinamento ou diferentes critérios de seleção. A introdução de um sistema de TI pode provocar reações organizacionais não previstas, tais como novas disputas de poder ou status, mudanças nos padrões de comunicação, ou controle comportamental generalizado.

Por outro lado, quando não se segue corretamente as formas de implementação das TI pode levar a grandes dificuldades para que sejam operacionalizadas, mesmo que as pessoas possuam disposição e colaborem com esta mudança.

Com isso, percebe-se que o acesso às novas tecnologias e os resultados satisfatórios devem passar obrigatoriamente pela gestão de pessoas, para que produzam efeitos positivos sobre aspectos comportamentais dos indivíduos envolvidos. Portanto, a gestão de pessoas é um dos aspectos que influenciam na ação dos agentes humanos e na sua relação com os programas de mudança organizacional, ao mesmo tempo em que sofre os efeitos dessas interações.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado com a união entre a teoria e a prática, com descrição para então se comparar os resultados, portanto o trabalho será descritivo comparativo. A pesquisa é do tipo qualitativo exploratória, pois serão utilizados dados já existentes.

Lampert (2000, p. 98), ressalta que “qualitativa é aquela que utiliza estudo documental, procura explorar a fundo conceitos, atitudes, comportamentos, opiniões e atributos do universo pesquisado, avaliando aspectos emocionais e intencionais implícitos na opinião dos sujeitos da pesquisa”.

Para que o trabalho em questão seja bem desenvolvido, foi realizado um estudo de caso no setor odontológico da Prefeitura Municipal de um município do Estado do Paraná. Em um primeiro momento far-se-á uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2002) compreende a leitura, a análise e interpretação de livros, etc. Assim, partindo de uma leitura atenta e sistemática, com anotações e comentários, será produzida a fundamentação teórica do estudo.

Nesse contexto, a pesquisa exploratória tem a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Tem por objetivo conhecer o objeto de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde se insere.

Em outras palavras, como afirma Gil (2002, p. 27), a pesquisa exploratória define “o caminho para se chegar a determinado fim”. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

Desse modo, para uma compreensão melhor da manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, comportamentos e interações das pessoas devem ser relacionadas às situações específicas onde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligadas.

Também, durante a pesquisa foram utilizados métodos qualitativos, exploratórios e bibliográficos, com o intuito de se obter, tais informações relacionadas ao tema da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa aconteceu em uma instituição prestadora de serviços odontológicos do município de Quedas do Iguaçu no Paraná. A coleta dos dados aconteceu através de um questionário distribuído aos nove funcionários que trabalham nesta instituição.

Em um primeiro momento observou-se que os homens somam o maior número, pois dos entrevistados sete são do sexo masculino e dois do sexo feminino.

Com base nas entrevistas pode-se perceber que 67% dos entrevistados possuem faixa etária entre 30 e 45 anos, 5% mais de 45 anos e 11% possuem idade entre 18 e 30 anos. Com isso, cabe ressaltar que a faixa etária não interfere na efetivação do trabalho na instituição, pois as pessoas que ali trabalham exercem a função com responsabilidade e realizam treinamentos quando é necessário. Porém a instituição encontra muitas dificuldades com relação às pessoas que têm mais de 45 anos. Estas, muitas vezes não conseguem aderir às regras propostas pela instituição e possuem certa resistência com relação à mudança e assim como têm dificuldades, em alguns casos, de assimilarem as novas inovações e tecnologias que a instituição oferece.

Dos profissionais entrevistados, 33% dos profissionais trabalham na instituição estudada há menos de 3 anos, 22% exercem esta função entre 3 e 9 anos e 45% atuam na instituição entre 9 e 15 anos. Todos estes profissionais fazem parte do quadro efetivo de funcionários e ingressaram na instituição através de concurso público. Com relação ao tempo de trabalho na instituição constatou-se que 5 dos profissionais possuem carga horária de 20 horas e 4 de 40 horas semanais.

Quando os profissionais foram questionados sobre se são incentivados a aprender tudo o que diz respeito a sua função, foram obtidos os resultados: a maior parte dos entrevistados, 45% não recebe incentivo da empresa, 33% responderam que às vezes, 11% quase sempre e outros 11% disseram que sempre são incentivados a aprender tudo o que diz respeito a sua função.

Cabe aqui ressaltar, que a motivação é um dos aspectos que leva o funcionário a se integrar à cultura organizacional. Os funcionários precisam estabelecer objetivos que estejam relacionados aos objetivos que a instituição tem, onde haja um maior comprometimento do colaborador no seu desempenho, e a empresa, em contrapartida, proporcionará a sua satisfação perante ela.

O bom desempenho deve estar interligado com as atitudes e valores que estão ligados diretamente à integração e cooperação. A motivação é um dos aspectos que juntamente com o treinamento, a informação e a comunicação, fazem parte de um novo cenário empresarial, dos serviços e dos produtos.

Maslow mostrou uma teoria da motivação, de acordo com a qual as necessidades estão dispostas de forma que sua importância e influência estejam:

As necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As **necessidades de segurança** constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As **necessidades sociais** incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. As **necessidades de estima** envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As **necessidades de auto realização** são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente (MASLOW, 1975, p. 371).

Assim, quando as necessidades de uma organização estão organizadas de forma negativa, há uma insatisfação decorrente das necessidades fisiológicas. Pode-se, então como afirma Maslow (1975, p. 342), “caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome”.

Então, precisam-se levar em consideração os objetivos de cada um, a relação que este estabelece entre a produtividade e ao dos seus objetivos individuais, bem como a capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade.

Com relação à valorização das habilidades de cada um dentro da instituição, foram obtidos os seguintes resultados: 33% responderam que as habilidades não são valorizadas, 45% às vezes, 11% disseram que as habilidades são quase sempre valorizadas e também outros 11% disseram que as habilidades dos profissionais são sempre valorizadas.

O bom desempenho deve estar interligado com as atitudes e valores que estão ligados diretamente à integração e cooperação. A motivação é um dos aspectos que levam o funcionário a realizar um bom trabalho.

As atividades que acontecem dentro da instituição devem conferir ao funcionário dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, fazendo com que este a considere como sua propriedade.

A motivação é um dos aspectos que compreendem o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Os funcionários precisam estabelecer objetivos que estejam relacionados aos objetivos que a empresa tem, onde haja um maior comprometimento do colaborador no seu desempenho, e a empresa, em contrapartida, proporcionará a sua satisfação perante ela (BEKIN, 1998, p. 98).

O envolvimento de atividades leva o funcionário ao estabelecimento de objetivos que estejam relacionados com o seu reconhecimento pelo trabalho, sua valorização e uma recompensa pelo seu esforço.

No que diz respeito ao recebimento de informações para que estes profissionais desempenhem sua função com eficiência, constatou-se que: 45% dos entrevistados responderam que nunca recebem orientações, 33% às vezes e 22% responderam que quase sempre recebem orientações das instituições para desempenhar as funções com eficiência.

Percebeu-se que a maior parte dos profissionais não está recebendo orientação dos responsáveis pela instituição. A informação é algo que deve estar presente diariamente e diretamente com o indivíduo interessado. Nesse sentido, a instituição necessita ter clareza sobre a coordenação e delegação de atividades a seus profissionais. Isso garante um elevado padrão de comunicação em todos os setores, pois é assim que a empresa consegue alcançar os objetivos e ter valores perante a comunidade de um modo geral.

Quando os profissionais entrevistados foram questionados sobre o cumprimento do horário de trabalho, obtiveram-se as seguintes respostas: 2 dos respondentes disseram que sim, 2 quase sempre, 3 às vezes e 2 responderam que nem todos os profissionais cumprem o horário estabelecido pelo órgão gestor.

No que diz respeito ao desempenho de sua função com responsabilidade e comprometimento obtiveram-se os seguintes resultados: 3 dos investigados responderam que há comprometimento e responsabilidade, 4 disseram que quase sempre e 2 dos entrevistados responderam que às vezes.

Já no que diz respeito à punição por parte do órgão gestor para aqueles profissionais que deixam de cumprir algumas das exigências, todos os respondentes foram unânimes em dizer que nunca receberam nenhum tipo de punição.

QUADRO 1 – Mudanças necessárias na instituição

Respondente 1	Deveria valorizar mais os profissionais.
Respondente 2	Devemos ter aumento de salário.
Respondente 3	Troca de coordenação, devido à falta iniciativa.
Respondente 4	O salário.
Respondente 5	Melhor estrutura e materiais para o atendimento.
Respondente 6	Acho que os profissionais deveriam ser mais valorizados e incentivados.
Respondente 7	Maior variedade de materiais para atender melhor os pacientes.
Respondente 8	Maior disponibilidade de materiais para o atendimento.
Respondente 9	Coordenação para ser mais atuante.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

De acordo com o Quadro 1 pode se perceber que as maiores dificuldades dos profissionais se encontram na falta de estrutura, falta de materiais e falta de lideranças. Isso acaba desmotivando-os e levando-os a um certo desestímulo e desmotivação. Obviamente isso refletirá de forma negativa no trabalho que desempenham. Além disso, a questão da valorização salarial é muito importante, haja vista que todos os profissionais devem ser valorizados pelo trabalho que realizam e recompensados com salários dignos.

Quando os investigados foram questionados sobre o comprometimento por parte dos profissionais com relação à função que desempenham, 7 dos respondentes disseram que sim e 2 responderam que não há comprometimento.

Quando se fez a pergunta a respeito da escolha em trabalhar nesta instituição todos os respondentes responderam que foi devido a estabilidade profissional e financeira. Isso mostra a importância de um trabalho onde os funcionários se sintam seguros, pois sendo pertencentes ao quadro efetivo não correm o risco de serem demitidos.

Quando os entrevistados foram questionados se a instituição merece a lealdade deles, responderam que sim, uma vez que no momento que assumiram os concursos se comprometeram com ela. Somente um dos respondentes disse que não, pois de acordo com ele não recebe valorização profissional pelo trabalho que desempenha.

Assim, valorizar as pessoas indiretamente significa valorizar resultados. Mas isso apenas não é suficiente. Se a pessoa não estiver de todo satisfeita com seu trabalho, suas relações pessoais e sua vida privada, a motivação vai desaparecendo e não existe nenhuma condição externa que possa fazê-la movimentar-se de novo como antes.

Nesse contexto, analisando os resultados obtidos com esta pesquisa pode-se afirmar que o desempenho dos profissionais da instituição estudada está bom, uma vez que mesmo com as dificuldades que os mesmos relataram na entrevista, conseguem realizar um trabalho com eficiência. Além disso, observa-se o profissionalismo dos mesmos, pois são sujeitos comprometidos e responsáveis. Uma pessoa que seja capaz de influenciar pessoas para que se envolvam para a concretização de objetivos comuns, ou seja, é um fenômeno de influência interpessoal, onde o líder é visto como a pessoa que decide o que precisa ser feito e leva as pessoas a executar sua decisão.

Portanto, a instituição precisa pensar e decidir junto com seus funcionários. Muitas vezes, um pequeno voto de confiança faz uma grande diferença. A busca incansavelmente para as soluções dos problemas e dificuldades, precisam ser satisfeitas e as expectativas precisam ser superadas. O sucesso tem que ser uma garantia, mas somente é real quando acontece efetivamente e englobam todas as partes envolvidas, o importante é ter como resultado instituição e clientes satisfeitos com os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão deste estudo pode-se constatar que diante do cenário atual que se vivencia, resultado das transformações sociais, culturais e econômicas, leva as instituições a optarem por um modelo diferenciado de organização, através da Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, com o avanço tecnológico, a informatização tornou-se algo praticamente inevitável, uma vez que a tecnologia da informação é importante para o gerenciamento de qualquer área. Assim, protagoniza-se atualmente uma nova história, que se molda através do gerenciamento, sob um enfoque em constante transformação. A tecnologia está revolucionando o cotidiano das pessoas, interferindo de forma efetiva na vida de cada um.

A informação é, sem dúvida, uma das formas mais eficazes de uma instituição, pois através dela pode se prever o seu fracasso ou o seu sucesso. Isso pode ser percebido na instituição estudada, pois se a mesma fosse baseada na gestão de pessoas e esta fosse feita com o uso da tecnologia, os problemas pautados pelos entrevistados estariam amenizados ou até mesmo sanados. Estas mudanças levariam a produção de informações gerenciais fundamentais como: planejamento, avaliação de ações e tomada de decisões, melhoria e agilidade no resultado dos serviços prestados e pontualidade dos funcionários.

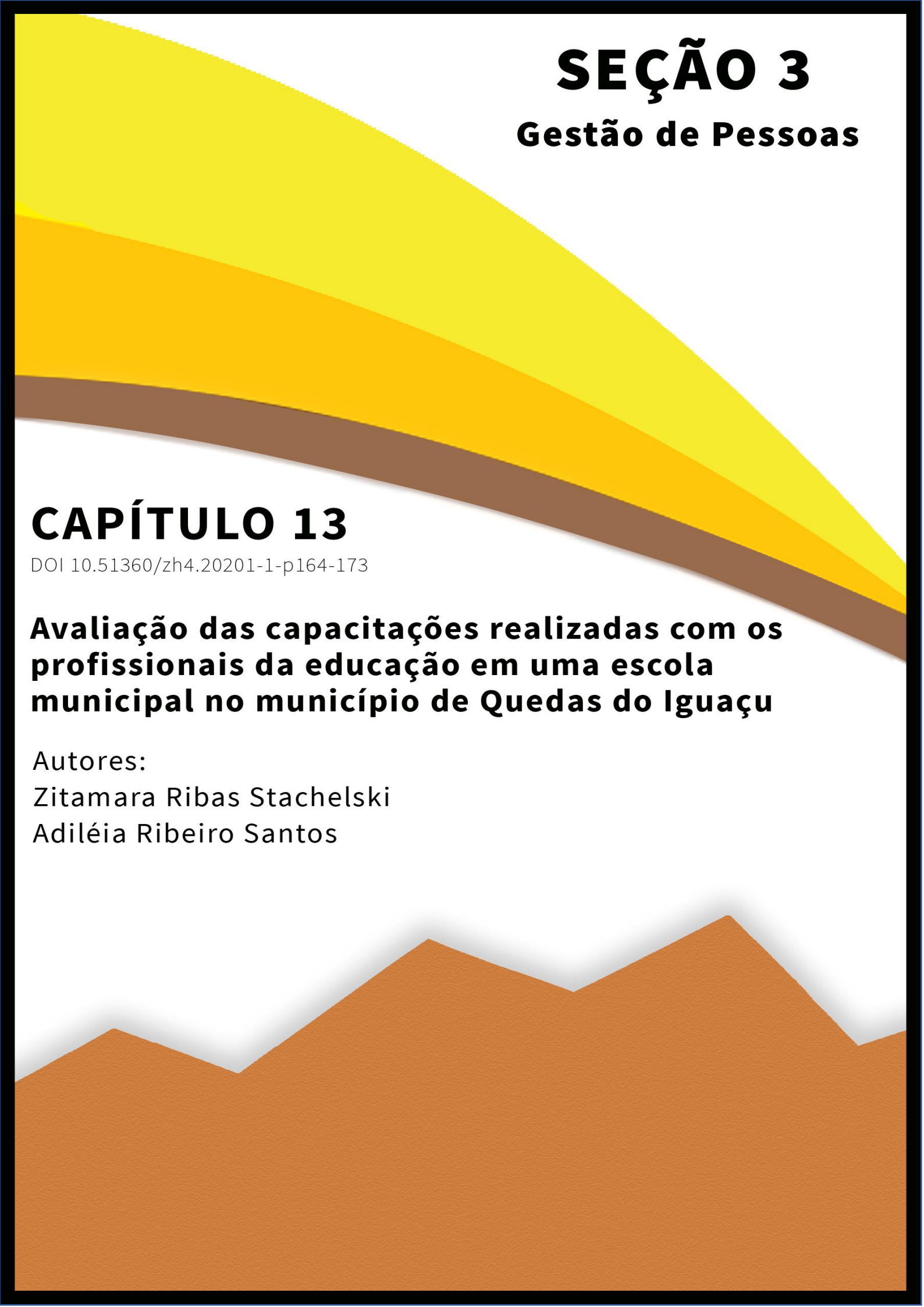
O resultado da presente pesquisa foi importante, pois através dele, a instituição poderá, mesmo diante dos obstáculos vivenciados fazer com que os profissionais da área odontológica compreendam a importância da gestão de pessoas e os resultados que esta proporcionará.

Portanto, a Gestão de Pessoas leva a implementação de práticas inovadoras que levam a uma modificação na frequência dinâmica, onde a tecnologia tem influenciado de forma concreta nessa transformação. Tanto a gestão, quanto a tecnologia são utilizadas como um instrumento para se obter melhores resultados dos processos de mudança dentro da instituição e, não menos importante, para a satisfação das pessoas que usufruem de seus serviços.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CAETANO, A.; TAVARES, S. **Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas**. Portugal: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Segunda Edição, Totalmente Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. Vol. 2. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. (coord.) **As pessoas na organização**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAMPERT, E. L. **A universidade na virada do século 21: Ciência, Pesquisa e Cidadania**. Porto Alegre: Sulina, 2000.
- MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1975.
- MATOS, S. T. **Organizações humanamente sustentáveis: Comparação entre teoria e prática em gestão de pessoas nas organizações brasileiras**. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: www.latec.uff.br/bt/V2007/numero3/PDF/BT067_2006.pdf. Acesso em 06 de Junho de 2014.

NETO, M. A. **Avaliação do papel da Tecnologia da Informação (TI) no processo de mudança organizacional através da simulação de aplicação a um caso real.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999



SEÇÃO 3

Gestão de Pessoas

CAPÍTULO 13

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p164-173

Avaliação das capacitações realizadas com os profissionais da educação em uma escola municipal no município de Quedas do Iguaçu

Autores:

Zitamara Ribas Stachelski

Adiléia Ribeiro Santos

AVALIAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES REALIZADAS COM OS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL NO MUNICÍPIO DE QUEDAS DO IGUAÇU

Zitamara Ribas Stachelski²⁹Adileia Ribeiro Santos³⁰

RESUMO

Ao se abordar a que gestão educacional relacionada com a gestão de pessoas pode-se afirmar que isso se tornou uma prática efetiva, uma vez que com base na hierarquia administrativa e prevalecendo o gerenciamento de regras, consegue-se estabelecer uma prática pedagógica satisfatória. Assim, o gerenciamento de pessoas constitui-se uma realidade no contexto atual. Com a tecnologia da informação propicia-se uma melhor qualidade nos serviços oferecidos, assim como na capacitação e formação dos profissionais relacionados com o contexto educacional. Porém, nem sempre esta capacitação está sendo bem gerenciada, muitos profissionais estão insatisfeitos com os cursos oferecidos pelos órgãos gestores e isso faz com que se desestimulem e acabem deixando de lado a busca por um melhor desempenho profissional. Este trabalho pautou-se na temática de análise das capacitações oferecidas aos profissionais da educação em uma Escola no Município de Quedas do Iguaçu - PR, com o objetivo de observar se tais capacitações estão em consonância com a gestão da educação e gestão escolar. Ao final do estudo pode-se concluir que nem todos os profissionais realizam as capacitações por vontade própria e tampouco o órgão gestor preocupa-se em ouvi-los para que estes lhe apresentem sugestões de formação que os levem a um melhor desempenho de sua função.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capacitação. Educação.

INTRODUÇÃO

Quando se fala em uma educação empenhada em realmente formar um sujeito capaz de agir criticamente e com discernimento no meio em que está inserido, fala-se em pessoas capacitadas e responsáveis por uma educação que permita a construção de pessoas críticas reflexivas e que sejam autônomas no que concerne à intelectualidade, à política, à sociedade e

²⁹ Pós-Graduada em Gestão Pública com Habilitação em Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Paraná - IFPR. E-mail: zitamara_1@yahoo.com.br

³⁰ Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Coordenadora de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas Unicesumar Ponta Grossa. E-mail: adileia.santos@unicesumar.edu.br

a cultura. Além disso, se a mesma está pautada na base dos princípios de igualdade, de justiça e de solidariedade humana.

Nesta perspectiva, pressupõe-se que ao buscar uma escola, o sujeito encontre um lugar onde possa construir competências e habilidades que o qualifique para o trabalho, mas, sobretudo, que o prepare para a vida.

Assim, a gestão da educação deve ser um instrumento capaz de proporcionar às escolas o cumprimento de seu papel social, ou seja, a escola deve atender às necessidades da comunidade local e sob uma perspectiva globalizada. Além disso, a gestão escolar pauta-se na democraticidade, para realizar ações que motivem os docentes a participar de forma mais efetiva na formação do cidadão. Em outras palavras, pode-se dizer que a escola é a unidade onde as políticas públicas se concretizam.

Desse modo, através da capacitação os profissionais da educação são estimulados a conquistar a autonomia para que haja gestão democrática com a participação efetiva e eficaz dos diferentes segmentos que contribuem para o desenvolvimento da educação. A educação preocupa-se na formação do aluno no sentido de conquistar a autonomia no pensar e no agir. Sendo assim, faz-se necessário que os profissionais que dela fazem parte da escola reflitam sobre as questões e os desafios da atualidade para que se tenha um desenvolvimento competente e que ofereçam uma educação de qualidade.

Com a realização desta pesquisa foram analisados os pontos positivos e negativos que envolvem as capacitações de profissionais da educação em uma escola do município de Quedas do Iguaçu no estado do Paraná, bem como os reflexos que elas exercem sobre o trabalho destes profissionais, com o intuito de melhorar a desempenho destes dentro do ambiente de trabalho.

2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

De acordo com o Dicionário Brasileiro Globo (2003, s/p) o termo gestão vem do latim *gestione* e significa: "ato de gerir, gerência, administração direção". Desse modo, a gestão escolar consiste em um processo coletivo que é coordenado pelo diretor da escola e que envolve a participação de todos os envolvidos: professores, funcionários, pais, enfim, toda a comunidade escolar.

A gestão tem princípios que coincidem com os princípios da educação, uma vez que, conforme Ferreira e Aguiar (2005, p. 306-307), "a gestão assegura serem cumpridos, uma educação com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças comprometidas com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam independente de raça, cor, credo ou opção de vida".

Nesse sentido, a gestão de pessoas tem por objetivo desenvolver condições que levem às pessoas a uma satisfação tanto individual quanto coletiva. Com relação a isso Chiavenato (2004, p. 09) ressalta que "a Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais".

A gestão de pessoas implica tecer comentários sobre o clima organizacional, haja vista que este ingrediente poderá determinar a vontade dos membros da equipe de participar (em diversos níveis) ou adotar a opção política de alienar-se do processo educacional, com uma postura aparentemente neutra (MANSANO, 2010, p. 46).

De acordo com Dutra (2006, p. 12) a gestão de pessoas é:

Um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

Além de todas estas preocupações, cabe ressaltar que atualmente a competitividade entre a qualidade oferecida por determinadas instituições de ensino desafia seus gestores a buscar estratégias que auxiliem na formação e capacitação dos profissionais. Saber enfrentar estes desafios é uma tarefa complexa, pois sabe-se que as escolas dependem dos profissionais para “atingir seus objetivos e cumprir suas missões” (CHIAVENATO, 2004, p. 19).

Para que a instituição obtenha êxito deve capacitar e formar profissionais que saibam estabelecer estratégias que articulem os saberes trazidos pelos alunos aos saberes científicos, e a gestão de pessoas que dará a sustentação para que a escola se torne eficaz e onde o processo ensino e aprendizagem torne-se o objetivo primordial a ser perseguido.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NUM ENFOQUE PARTICIPATIVO

De acordo com Fleury e Fisher (1992, p. 5) a expressão gestão de pessoas consiste no "conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho".

A gestão de pessoas implica tecer comentários sobre o clima organizacional, há vista que este ingrediente poderá determinar a vontade dos membros da equipe de participar (em diversos níveis) ou adotar a opção política de alienar-se do processo educacional, com uma postura aparentemente neutra (MANSANO, 2010, p. 36).

Primeiramente, para que a gestão de pessoas funcione Bordignon e Gracindo (2004, p. 171) afirmam que antes de tudo deve-se estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em ali estar e, além disso, a gestão de pessoa precisa que:

- Os objetivos estejam claramente definidos e sejam conhecidos de toda a comunidade escolar e participantes externos;
- As responsabilidades e ações de cada um estejam claramente atribuídas pelo coletivo;
- A direção escolar seja concebida como a coordenação das “alteridades”, das diferenças entre os iguais;
- As pessoas sejam situadas como sujeitos, porque somente sujeitos são cidadãos, capazes de se comprometer e participar com autonomia;
- Os conflitos não sejam negados, mas mediados dialeticamente, pois são inerentes à condição humana emancipada e resultam da pluralidade dos saberes e visões de mundo, que constituem a riqueza da instituição;
- A informação flua límpida e transparente, pois é a matéria prima da gestão;

- O respeito profissional seja cultivado acima das divergências (BORDIGNON e GRACINDO, 2004, p. 171).

Em segundo lugar, é necessário levar em conta que qualquer instituição e/ou profissional pode obter êxito em seu trabalho. Por isso, de acordo com Lück (2000) isso exige ações coletivas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer. De acordo com esses pressupostos:

O diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

Para que realmente se tenha uma escola comprometida com transformação social, o diretor deve adotar medidas de liderança, com a participação de um pedagogo atuante e, além disso, conforme afirma Mansano (2010, p. 42):

As melhores condições pedagógico didáticas numa gestão participativa implicam na construção de uma comunidade escolar com toque e feição democrática de aprendizagem entre os profissionais da educação e os docentes, de forma que a escola se transforme em local de aprendizagem para todos. Esta opção política de organização estimula maior envolvimento dos professores com sua formação e na definição dos rumos da formação e aprendizagem dos discentes, enquanto meta coletiva da escola, que tem como foco o aluno.

Portanto, a instituição deve levar à adoção de atitudes proativas relacionadas ao tempo de mudança, onde as pessoas antecipem os problemas e quando eles aparecerem, saibam deliberá-los com decisões acertadas (MANSANO, 2010).

2.2 ESTRATÉGIAS DE ARTICULAÇÃO NA ESCOLA: GESTÃO DE PESSOAS E A ESCOLA EFICAZ

A escola faz parte do contexto social, assim deve adotar políticas e diretrizes que retratem sua forma de organização e gestão. Além disso, devem carregar os significados sociais, políticos e culturais, levando a comportamentos e posturas, com o intuito de implícita ou explicitamente, modificar o modo de ser, sentir, pensar e agir, as práticas pedagógicas e organizacionais de professores, equipe técnico pedagógica, técnico administrativa e alunos (MANSANO, 2010).

A gestão democrática, neste contexto, deve levar em consideração que esse processo dinâmico de organização e gestão participativa exige uma escola aberta. A estrutura e processos de organização e gestão precisam ser construídos de maneira constante, num processo de ruptura transformação, pelos Recursos Humanos que nela atuam, com a participação de seus usuários (MANSANO, 2010, p. 56).

Delors (1999, p.163) ressalta que para que isso ocorra a instituição deve ter um bom líder, ou seja:

Um bom administrador, capaz de organizar um trabalho em equipe eficaz e tido como competente e aberto consegue muitas vezes introduzir no seu estabelecimento de ensino grandes melhorias. É preciso, pois, fazer com que a direção das escolas seja confiada a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobretudo em matéria de gestão.

Para tanto, o gestor escolar precisa se capacitar e estar em constante formação como mostra, Lück (2000, p. 32) com sua proposta de capacitação do gestor escolar:

[...] essa proposta é centrada na metodologia da problematização, que adota as situações naturais e concretas de trabalho de gestão da escola. A realidade aponta situações críticas que, para serem enfrentadas, demandam muita competência específica, portanto, muito mais que boa vontade de professores ao assumirem o papel de diretor de escola. O desenvolvimento de competências deve, pois, ser o foco de organização dos programas de formação de gestores. Sobretudo, além das questões teórico metodológicas dessa formação, que deve estar de acordo com a concepção de gestão democrática preconizada, é necessário ressaltar a necessidades de os sistemas de ensino adotarem uma política de formação continuada de gestores de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.

Assim, na gestão de pessoas o gestor escolar precisa estabelecer os objetivos a serem cumpridos através de seu Plano de Ação tendo como referência Proposta Pedagógica ou Projeto Pedagógico da Escola. Essas orientações serão fundamentais para que se estabeleça as orientações que vão priorizar a construção de uma escola eficaz.

Portanto, a gestão da educação é uma forma capaz de auxiliar para que a escola realmente cumpra sua função social, ou seja, formar cidadãos capazes de viver em sociedade modificando-a. Para que isso se efetive, faz-se necessário que a escola contemple as demandas sociais da educação, de modo globalizado, sem deixar de observar e analisar os problemas e as necessidades da comunidade.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do tema proposto foi realizado através do método do estudo de caso, pois se trata de um método mais viável considerando que será realizada uma pesquisa com coleta de dados, observação participativa e documentos bibliográficos.

Chizzotti (1991) caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas ciências sociais, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados. Assim, ao se elaborar relatórios críticos organizados e avaliados, dá-se margens às decisões e intervenções sobre o objetivo escolhido para a investigação “uma comunidade, uma organização, uma empresa etc” (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 95).

Dessa forma, sabe-se que o estudo de caso é caracterizado pela capacidade de lidar com várias evidências as quais não podem ser manipuladas, mas sim observadas e analisadas dentro de uma determinada organização. Segundo Costa e Costa (2001, p. 62), o estudo de caso “é um estudo limitado a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país. É uma pesquisa detalhista e profunda”.

No decorrer da pesquisa foram utilizados também métodos qualitativos, exploratórios e bibliográficos, a fim de que se possa obter mais informações que deem subsídios para a conclusão da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário para vinte profissionais da escola em estudo a fim de averiguar os pontos positivos e negativos das capacitações oferecidas pelo órgão gestor.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de observar se as capacitações oferecidas aos profissionais da educação em uma Escola no Município de Quedas do Iguaçu no Paraná estão em consonância com a gestão da educação e gestão escolar. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário aos profissionais da escola em estudo a fim de averiguar os pontos positivos e negativos das capacitações oferecidas pelo órgão gestor. Para consolidar a pesquisa foram entrevistados 20 profissionais que trabalham na escola.

Dos profissionais entrevistados 11 são professores, 2 pedagogas, 1 diretora, 2 secretárias e 4 auxiliares de serviços gerais. Quanto à escolaridade: 3 dos professores possuem graduação em Pedagogia 8 possuem especialização na área da educação, as pedagogas e a diretora possuem Graduação em Pedagogia e Pós-graduação em Gestão Escolar. As duas secretárias são formadas em Administração e as auxiliares de serviços gerais possuem o Ensino Médio completo.

Sabe-se que o grau de instrução dos profissionais é muito importante para qualquer instituição. Nas escolas isso não é diferente, pois as mudanças da sociedade e da tecnologia interferem de forma direta e fazem parte do contexto diário da escola.

Dos professores entrevistados, 7 atuam na área da educação há mais de 15 anos, 2 há mais de 6 anos e 2 há mais de um ano. As pedagogas estão na área educacional há mais de 11 anos, a diretora há mais de 15 anos e as auxiliares de serviços gerais trabalham em escolas há mais de 15 anos.

É importante ressaltar, que o tempo em que um profissional permanece na instituição é de suma importância, haja vista que assim conhece os alunos e a comunidade escolar que são a base para que ela exista. A instituição deve realizar ações para que os profissionais se integrem ao ambiente escolar e façam dele um lugar de prazer e aprendizagem.

Com relação ao enquadramento funcional, todos os profissionais entrevistados fazem parte do cargo efetivo, ou seja, ingressaram no trabalho público através de concurso. Destes a diretora, as secretárias, uma pedagoga, cinco professores e as auxiliares de serviços gerais têm quarenta horas semanais de trabalho. Os demais profissionais exercem o cargo de vinte horas semanais.

Quando questionados se a escola oferece capacitações condizentes com a sua função, todos responderam que às vezes. Já com relação a oferta dos cursos de capacitação pelo órgão gestor os profissionais responderam que há uma oferta eventual de cursos. Estes são personalizados de acordo com as necessidades de formação de cada servidor.

No que diz respeito aos motivos que os levam a fazer cursos de capacitação, foram obtidos os seguintes resultados: 80% dos profissionais assinalaram mais do que uma das alternativas. Responderam que realizam os cursos para a progressão funcional, para aumentar

o conhecimento e para melhorar o desempenho profissional na instituição. Os outros 20% responderam que realizam os cursos por imposição do órgão gestor.

Quando questionados se às capacitações propiciam um aumento de motivação no desempenho profissional foram obtidos os seguintes resultados: 25% dos profissionais disseram que sempre se motivam com as capacitações oferecidas, 40% quase sempre, 30% as vezes e 5% afirmaram que os cursos não fazem com que se sintam motivados.

De um modo geral, o contexto social vem sofrendo grandes mudanças em todos os campos: social, político, econômico e científico. A globalização exige que os indivíduos se permitam, além de acompanhar esta evolução, desenvolvê-la e aperfeiçoá-la com o intuito de criar novas e diferentes técnicas, proporcionando o bem-estar social. Não se pode negar que todas essas transformações passaram a alterar de forma considerável o modo de vida das pessoas e a suscitar um novo comportamento, tanto na forma de pensar e agir, assim como nas relações de trabalho e em todos os aspectos da vida humana (MANSANO, 2010).

Na primeira questão subjetiva os profissionais foram questionados sobre o que deveria ser mudado na forma de oferta das capacitações pelo órgão gestor foram obtidos os resultados: a maior parte dos profissionais, 65%, gostariam que a oferta de cursos fosse de forma presencial, 20% acreditam que os cursos à distância são uma ótima opção de capacitação e 15% afirmaram que as capacitações oferecidas não necessitam de mudanças.

Com base em Mansano (2010), pode-se dizer que a escola precisa ter consciência de que é muito importante para a vida dos educandos e, deve, portanto, levar o conhecimento de seus alunos, através de pesquisas, ou até mesmo de cursos à distância que são oferecido a todo momento na internet, para que os alunos possam entender um pouco desta mudança e o quão ela é importante.

Muitos professores não conseguem participar de cursos que são promovidos à distância, por medo de não saber lidar com a situação. Acredita-se que a educação a distância é muito importante para a formação dos educadores, uma vez que através dela são realizadas leituras e troca de experiências entre os cursistas. Isso auxilia na formação profissional e pessoal, pois a todo momento são suscitadas ideias novas e que motivem os educadores para que continuem na luta.

Quando os profissionais investigados foram indagados sobre que tipos de cursos poderiam fazer a diferença em seu desempenho profissional foram obtidos os seguintes resultados: 80% dos profissionais acreditam que uma formação continuada faria a diferença em seu desempenho profissional, 10% responderam cursos motivacionais e 10% pensam que os cursos por área de trabalho fariam com que o desempenho dos profissionais melhorasse.

Na questão acerca da forma com que os profissionais são avaliados e como o órgão gestor os incentiva para que melhorem seu desempenho todos os investigados responderam que a avaliação acontece a cada dois anos com base nos cursos realizados durante esse período, além de uma avaliação a respeito de cada profissional que é respondida pelo diretor, pedagogo e um dos docentes da escola. Assim, os profissionais que não atingirem a nota mínima não recebem progressão e aumento salarial. Já com relação ao incentivo, todos responderam que são sempre incentivados para que realizem cursos em outras instituições para que sempre se mantenham atualizados sobre as inovações educacionais e/ou relacionados a função que exercem.

Quando os investigados foram questionados se os mesmos têm autonomia para aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos com as capacitações, todos os profissionais responderam que sim. Procuram sempre aprimorar e melhorar o desempenho profissional com o intuito de fazer do ambiente escolar um lugar aconchegante e importante para a formação de cidadãos críticos e emancipados.

Segundo Chiavenato (2004) a motivação e o reconhecimento pessoal são fatores muito importantes para uma empresa. Conceitualmente, motivação é formada por uma tríade composta de: benefícios/incentivos/treinamento. Tem que ser harmonizada por estes três elementos. De nada adiantará a empresa oferecer treinamento e especialização, se não oferecer também atrelados a estes, benefícios e incentivos. Caso contrário, só estará proporcionando a concorrência entre profissionais mais qualificados, nos quais investiu em capacitação. Porém, não conseguirá mantê-los por falta de alguns acessórios complementares que os mantenha constantemente motivados. Então, ela precisa envolver individualmente os elementos motivadores, não esquecendo, porém, que são integrantes de uma tríade que tem que ser harmonizada entre si.

Com a realização da pesquisa constatou-se que no que diz respeito aos aspectos positivos das capacitações é que a maior parte dos investigados se mostraram satisfeitos com as formações oferecidas pelo órgão gestor. Porém, alguns deles não realizam cursos pensando em melhorar seu desempenho profissional, mas sim porque precisam cumprir horas de capacitação para que tenham progressões no plano de carreira e aumento de salário.

É importante ressaltar que as instituições de ensino e seus profissionais precisam manter-se sempre em estudo, pois as transformações sociais acontecem em ritmo acelerado e a escola precisa acompanhar isso para não se tornar obsoleta e pouco atrativa. Assim, seu papel e de seus profissionais deve ser o de prover e promover a educação e transformar-se num espaço de compromisso de cidadania. O projeto de formação dos profissionais deve estar voltado para uma prática de significações que está embasado na formação de um cidadão pensante e atuante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão deste trabalho de pesquisa, pode-se constatar que o ambiente de trabalho pode se constituir com base em uma organização que leve a satisfação das decisões de forma coletiva. Nesse sentido, o que uma escola deve ter como base é um bom gestor, pois é ele quem deverá, de forma racional, fazer uso do conhecimento e dos recursos materiais para que a gestão democrática se concretize.

Assim, observou-se que há ainda carência de bons cursos, que chamam a atenção dos profissionais e que estes percebem o quanto é importante manter-se em estudo. Uma proposta de gestão de pessoas e as capacitações darão suporte para que a escola se torne cada vez mais eficaz e obtenha êxito na aprendizagem.

Desse modo, pode-se afirmar que o objetivo inicial da pesquisa foi alcançado, uma vez que o conteúdo bibliográfico deste trabalho serviu para o aprimoramento e desenvolvimento da pesquisa de campo. Observou-se que para que os profissionais da educação se voltem para cursos de capacitação e formação o órgão gestor deve levar em consideração o que os

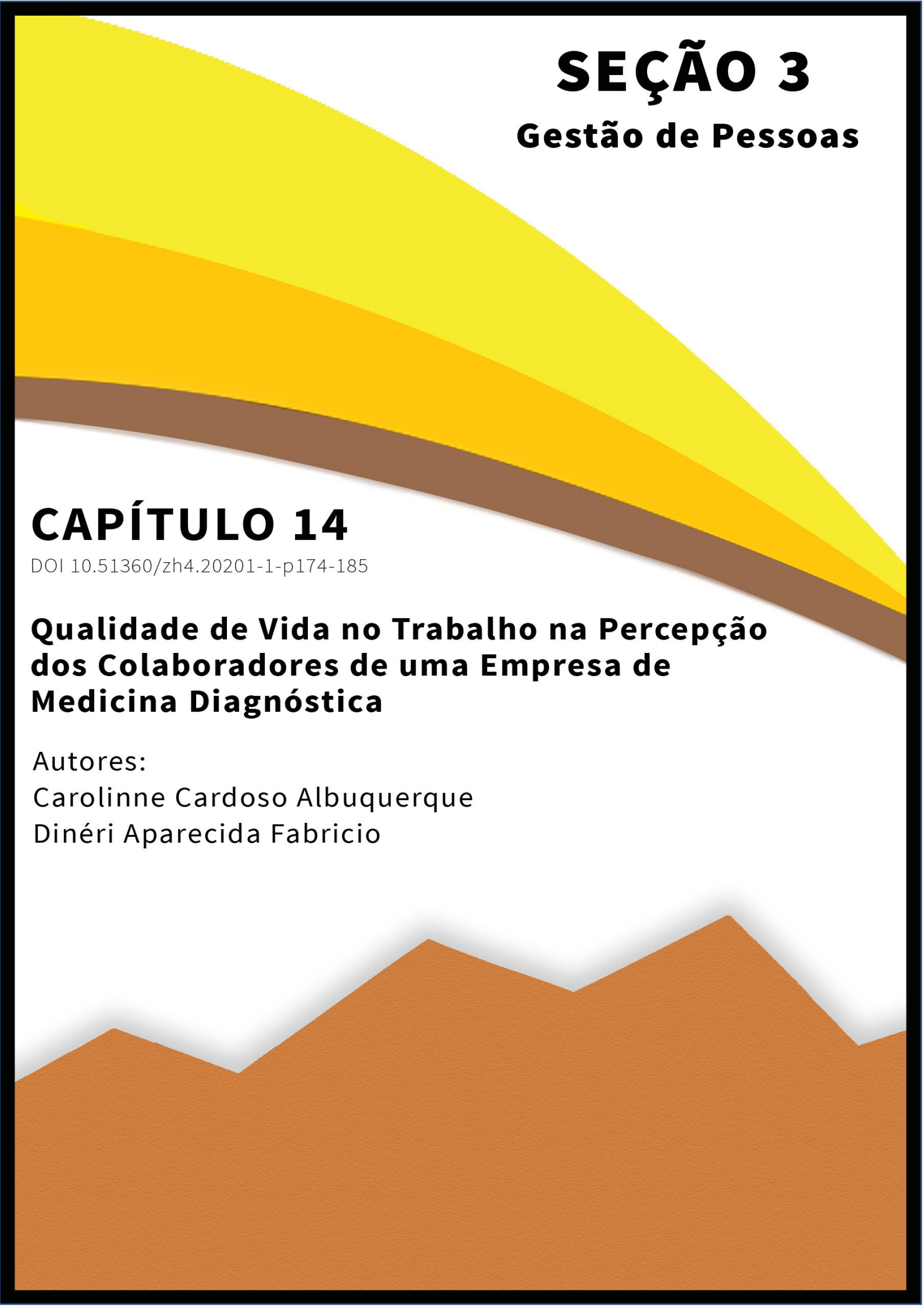
educadores precisam para melhorarem suas práticas e aprimorar o que foi aprendido na escola, para que esta realmente cumpra o papel de formadora de cidadãos plenos.

Os profissionais da educação têm a missão de preparar e disseminar o conhecimento em todas as suas dimensões, isso recai sobre o dever que têm de transformar o pensamento educativo em sua plenitude de acordo com a demanda estudantil, no seu universo de atendimento. Então, a escola precisa se moldar de acordo com os avanços da sociedade, pois, como se sabe, os alunos estão a cada dia sendo mais exigentes e ansiosos por tudo que se apresenta como novo.

Sob esta perspectiva, conclui-se que a qualidade da educação será um reflexo das transformações que os profissionais realizaram no contexto escolar. Com isso, estarão contribuindo para que a escola e indivíduo desenvolvam conhecimentos, saberes, atitudes e valores que propiciem a uma transformação social, ou seja, uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

REFERÊNCIAS

- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. Carapeto; AGUIAR, M. Â. da S. G. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Segunda Edição, Totalmente Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. de F. B. da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez: Brasília, DF: MEC, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, F. M. **Dicionário Brasileiro Globo**. 56ª Edição. São Paulo: Globo, 2003.
- FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. G. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez., 1992.
- LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: Em Aberto. Brasília, v. 17, n 72, fev./jun., 2000.
- MANSANO, E. L. S. **Gestão de recursos escolares**. São Paulo: Know-How, 2010.



SEÇÃO 3

Gestão de Pessoas

CAPÍTULO 14

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p174-185

Qualidade de Vida no Trabalho na Percepção dos Colaboradores de uma Empresa de Medicina Diagnóstica

Autores:

Carolinne Cardoso Albuquerque

Dinéri Aparecida Fabricio

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MEDICINA DIAGNÓSTICA

Carolinne Cardoso Albuquerque³¹Dinéri Aparecida Fabrício³²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar a percepção dos colaboradores acerca dos aspectos relacionados aos ambientes físicos, psicológicos e ergonômicos da organização que melhoram o desempenho destes nas atividades fim. Se caracteriza como uma pesquisa exploratória, sob a forma de estudo de caso realizada junto aos colaboradores de uma empresa de medicina diagnóstica da cidade de Joinville-SC, através de aplicação de questionários fechados. A partir da análise dos dados, foi possível constatar que apesar de alguns pontos negativos, o grau de satisfação dos colaboradores da organização pesquisada é elevado. Observou-se também que a gestão da empresa preocupa-se com o bem-estar do trabalhador. Diante disso, espera-se que os resultados obtidos proporcionem maiores subsídios para ações complementares da gestão, de modo a proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores, sendo a QVT um dos reflexos que afetam diretamente a empresa, em termos de qualidade total, produtividade e competitividade.

Palavras-chave: Qualidade de vida; Trabalho; Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas têm buscado aumentar sua competitividade no mercado, ainda mais após as mudanças na economia mundial, na tecnologia, nas organizações produtivas, nas relações políticas e sociais e nas relações de trabalho. Com tantas transformações veio a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos, surgindo com isso o conceito de Qualidade Total. O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os envolvidos no processo, assim como a excelência organizacional da empresa.

Dentro desse conceito, surgiu também o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que visa à humanização dentro de uma organização, proporcionando condições de desenvolvimento pessoal do indivíduo, bem como seu bem-estar. O grande desafio dos gestores é olhar as pessoas como seres humanos e não como recursos organizacionais e, a partir daí, verificar se o reflexo das atividades relacionadas à qualidade de vida no trabalho tem sido

³¹Bióloga graduada pela PUCPR e Especialista em Gestão de Serviços da Saúde pela FAE Business School. calbuquerque2000@yahoo.com.br

³²Bacharel Ciências Econômicas – Universidade Estadual de Maringá - UEM e Especialista em Planejamento e Gestão Estratégica pela FAE Business School. dineri.fabricio@yahoo.com.br

positivo no que se refere à comunicação, confiança entre as pessoas e na imagem que a empresa tem perante seus clientes e colaboradores.

É fato que o trabalho influencia diretamente a vida do trabalhador, até porque a maior parte da vida é passada em atividades de trabalho. Através dele o trabalhador proverá sua subsistência e de sua família, terá oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, bem como é uma fonte de realização pessoal. A QVT é uma preocupação das empresas, considerando que seus colaboradores passam a maior parte do tempo dentro delas, e estas, por sua vez, devem proporcionar satisfação, alegria e bem estar para que haja um bom desempenho por parte destes profissionais (BOM SUCESSO, 2002).

Comumente as organizações deixam em segundo plano a necessidade de um ambiente saudável, partindo do princípio que o mal estar é problema exclusivo do colaborador. E assim, se de um lado o trabalho é fundamental ao ser humano, lhe permitindo viver com dignidade, de outro, pode ser fonte de stress excessivo, causando aumento dos índices de acidentes, alcoolismo, uso crescente de drogas, perda do contato com a natureza e conflitos familiares, sendo que muitos trabalhadores se mostram frustrados, infelizes e adoecem por causa do trabalho.

Contudo, empresas modernas já têm outra concepção, reconhecendo que as pessoas dentro das organizações são de extrema importância para o sucesso da mesma, pois são elas que garantem o seu bom ou mau funcionamento. Sendo assim, o desempenho do funcionário afeta diretamente os resultados corporativos e a competência dos colaboradores passa a ser reconhecida como o ativo principal da empresa. Bel, Severo e Guimarães (2019) confirmam a influência positiva das ações de QVT no comprometimento organizacional. Assim, quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores com as ações de QVT, maior será o comprometimento dos mesmos.

Diante desta concepção, a pergunta norteadora do estudo é “até que ponto a qualidade de vida no trabalho reflete em pontos positivos para a empresa?”. O objetivo geral é identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa da área da saúde da cidade de Joinville SC, acerca da qualidade de vida no trabalho, abrangendo os aspectos relacionados aos ambientes físicos, psicológicos e ergonômicos da organização que melhoram o desempenho destes nas atividades fim. Especificamente, buscou-se também, investigar a existência de qualidade de vida no trabalho na organização estudada; verificar a correlação entre a liderança e a qualidade de vida no ambiente profissional e analisar o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao trabalho e à organização.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ao abordar qualidade de vida no trabalho (QVT), não se pode dissociar a concepção geral de qualidade de vida, a qual não se relaciona apenas ao trabalho, pois o ser humano está em busca constante de satisfazer suas necessidades e atingir prazer naquilo que realiza, dentro e fora do trabalho. Durante a atividade profissional, as pessoas estão em constante interação com o ambiente físico e psicológico de trabalho, sendo aplicados nesta relação, os princípios de ergonomia e de saúde ocupacional.

O termo QVT vem sendo constantemente estudado e seus princípios já ao de conhecimento dos gestores, seja por meio da aplicação de leis trabalhistas, ou pelas tendências de comportamento difundidas pela mídia em geral. Sua efetiva aplicação no cotidiano laboral proporciona a melhoria das condições ambientais, se refletindo na satisfação dos colaboradores da organização (BÚRIGO, 1997 e LIMONGI-FRANÇA, 2003).

A QVT depende de como cada pessoa interage com seu meio, não dependendo apenas da organização, mas também do próprio indivíduo. Conforme Bom Sucesso (1998):

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização (BOM SUCESSO, 1998, p. 29-30).

O trabalho desempenha papel fundamental na vida do ser humano, no entanto pode ser o gerador de frustrações, doenças ocupacionais e até mesmo levar a distúrbios emocionais e psíquicos. Mendes (2011) ressalta que os elementos que envolvem a psicodinâmica do trabalho são cruciais para os gestores, seja em empresas privadas, quanto na gestão pública, já que não há separação entre mente e que o conceito de saúde vai além da ausência sintomática de doenças, o autor ressalta ainda que:

O mercado de trabalho, com suas condições e exigências, rotiniza e amortece o sentido da vida, deixando no corpo do trabalhador marcas de sofrimento que se manifestam em variadas doenças ocupacionais, podendo, até mesmo, atentar contra a sua saúde mental (MENDES, 2011, p. 168).

Tal cenário faz com que se busque conhecer a gênese dos estudos sobre QVT, os quais remontam a década de 1950, quando o pesquisador inglês Eric Trist começou seus estudos sobre o assunto, simultaneamente foram realizados outros estudos por Louis Davis nos Estados Unidos que versavam sobre como melhorar as condições de trabalho de operários e em outras áreas de atuação (RODRIGUES, 1994).

Para Vital e Paiva (2019), a literatura clássica apresenta os principais modelos de avaliação e intervenção na QVT, destacando-se os Modelos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Theriault (1980), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985).

Abraham Maslow foi o primeiro pesquisador a relacionar as necessidades humanas, em um quadro abrangente na sua teoria da motivação humana. Segundo ele, o comportamento humano é explicado através de cinco níveis de necessidades numa hierarquia de importância e de influência: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Essa hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide, sendo que na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização). Para Maslow, as necessidades se constituem em fontes de motivação (MAXIMIANO, 2011).

Existem diferentes tipos de estudos que relacionam a QVT, sendo que um dos mais relevantes é o modelo de Nadler e Lawler sobre a QVT, o qual prevê a participação dos colaboradores nas decisões, o enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho, a

partir da reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e suas influências no clima organizacional, melhoria nas condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, abarcando o ambiente de trabalho como um todo (NADLER, LAWLER, 1983).

Fernandes (1996) apresenta um quadro conceitual, de Nadler e Lawler com a evolução da QVT, apontando os períodos que refletem a visão do tema, junto ao ambiente de trabalho.

QUADRO 1 -Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler(1983) citado por Fernandes (1996).

De acordo com Pedroso e Pilatti (2010) o modelo de Walton é um modelo de QVT constituído de oito dimensões, abarcando o trabalho como um todo, não apenas ao ambiente laboral, mas incluindo também os aspectos da vida fora do ambiente de trabalho. Walton procura associar as dimensões relacionadas ao trabalho, de forma direta e indireta, haja vista que a QVT não é proporcionada pela natureza do trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido.

O modelo de aferição da QVT de Walton estabelece critérios que não são dispostos em ordem de prioridade, já que todas possuem a mesma relevância para a QVT (PEDROSO; PILATTI, (2010), conforme demonstrado no quadro 2.

QUADRO 2-Modelo de Walton para aferição da QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- Compensação justa e adequada	- renda adequada - equidade interna e externa - partilha dos ganhos de produtividade - proporcionalidade entre salários
2 - Condições de trabalho	- jornada de trabalho razoável - ambiente físico seguro e saudável - ausência de insalubridade
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	- autonomia - autocontrole relativo - qualidades múltiplas - informações sobre o processo total do trabalho
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	- possibilidade de carreira - crescimento pessoal - perspectiva de avanço salarial - segurança de emprego
5 - Integração social na organização	- ausência de preconceitos - igualdade - mobilidade -relacionamento - senso comunitário
6 - Constitucionalismo	- direito de proteção do trabalhador - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - tratamento imparcial - direitos trabalhistas
7 – O trabalho e o espaço total de vida	- papel balanceado no trabalho - estabilidade de horários - poucas mudanças geográficas - tempo para lazer da família
8 - Relevância social do trabalho na vida	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelos produtos - Práticas de emprego

Fonte: Walton (1973).

Dessa forma, observa-se que as reflexões até aqui abordadas demonstram a necessidade do equilíbrio entre a realização profissional e pessoal do indivíduo, pois a concepção mais percebida no contexto empresarial é que a QVT é um apanhado de diferentes normas trabalhistas que quando aplicados em conjunto possibilitam que o trabalhador tenha suas necessidades atendidas (FERNANDES, 1996). Nesta perspectiva, realizou-se uma pesquisa visando identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa da área da saúde da cidade de Joinville-SC, acerca do tema QVT, a ser apresentado no item 5 deste estudo.

3 METODOLOGIA

De acordo com Demo (1992) metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência, desta forma o método é responsável por apresentar, tanto os resultados de uma pesquisa, quanto todo o processo em si, o qual envolve desde a concepção da problemática até as considerações finais.

O presente estudo é de natureza quantitativa (LAKATOS, 2003), a partir de uma abordagem exploratória e descritiva, com o intuito de investigar a existência de QVT na empresa do ramo de diagnóstico médico situado na cidade de Joinville SC. Foi utilizado como fontes de informações, o levantamento bibliográfico e pesquisa *survey* junto aos colaboradores da empresa analisada (CRESWEL, 2012).

O instrumento de coleta de dados, em forma de questionário fechado, foi enviado por e-mail aos colaboradores. Os questionamentos foram elaborados a partir do referencial teórico do presente estudo, de modo especial a partir do modelo de Richard Walton (1973), o qual estabelece oito critérios conceituais para aferição de menor ou maior QVT. Os resultados foram analisados a partir de estatística descritiva, de forma que os resultados visam analisar como os critérios de Walton (1973) são percebidos pelos colaboradores pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações cedidas pelos colaboradores de uma empresa da área da saúde da cidade de Joinville-SC, observam-se conceitos a partir da estimativa das variáveis que poderão vir a influenciar de forma positiva ou negativa no trabalho. O público entrevistado é composto por uma equipe de 27 colaboradores, onde 24 responderam às questões. O questionário elaborado contou com 38 questões, sendo 36 objetivas e 2 questões abertas. Dentre o grupo pesquisado, apenas 2 pessoas são do sexo masculino e ambos estão há mais de 6 anos na empresa.

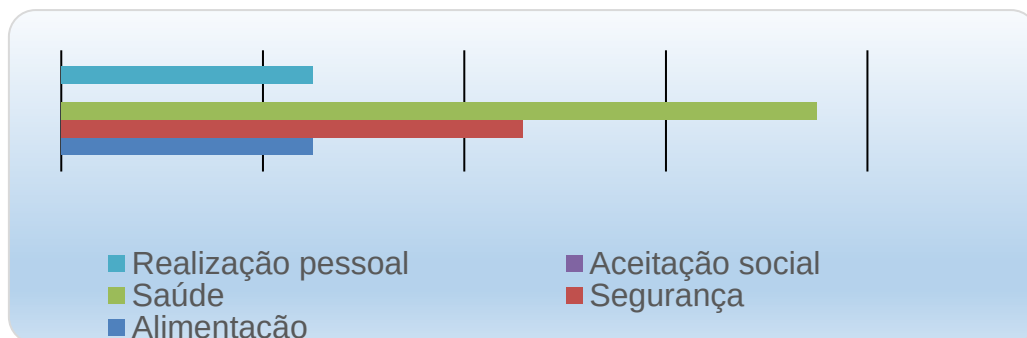
Os dados revelaram que 33% dos colaboradores estão há mais de 10 anos na empresa, e apenas 12% deles estão na organização há menos de um ano. Quanto à apenas 12,5% do quadro funcional possui formação superior, sendo que a ampla maioria, 62,5% possui o ensino médio completo. Em relação à prática de atividades físicas, os resultados demonstraram que 58% dos pesquisados não pratica nenhum tipo de atividade física.

O gráfico 1 demonstra as maiores preocupações dos colaboradores da empresa pesquisada, de forma que 75% dos entrevistados, citam o item “saúde” como o de maior relevância, seguido do item “segurança”, com 47% e então, “alimentação” e “realização pessoal”, ambos com 25%. É interessante observar que por se tratar de profissionais que atuam na área da saúde, sua maior preocupação seja esta, porém, conforme apresentado anteriormente, a maioria deles colaboradores (58%) não pratica atividades físicas.

O item “aceitação social” não foi representativo nos resultados, e ao correlacionar com a teoria da motivação baseada nas necessidades humanas, de Maslow, observa-se que as necessidades básicas (fisiológicas), necessidades de segurança e necessidades de

autorrealização foram as mais lembradas pelos entrevistados e, portanto, as mais importantes na sua concepção. Entretanto, pode-se verificar que a necessidade de estima e as necessidades sociais, aparecem nas respostas abertas à questão “o que você entende por qualidade de vida no trabalho”.

GRÁFICO 1 - Maiores preocupações dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo (2020).

No item, “condições ambientais do local de trabalho”, o qual abordou a satisfação dos profissionais com relação à temperatura, espaço físico, mobiliário e higiene do local utilizado para a realização de suas atividades, a satisfação geral é superior a 70%. Somente o item “instalações sanitárias” apresentou divergência de opinião em 50%, onde metade dos entrevistados as considera satisfatórias e os demais as consideraram insatisfatórias.

De acordo com Walton (1973) as condições de trabalho são um dos fatores que mais influencia na Qualidade de Vida no Trabalho. Ele a denomina de “Trabalho e espaço total de vida”, e alega que este é o balanceamento entre a vida social do empregado e a vida no trabalho, isto é, equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar; e equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

A grande maioria dos respondentes (92%) sentem-se aceitos e respeitados por seu trabalho, independente de raça, aparência física ou preferência sexual. 100% dos profissionais estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido e 92% sentem-se orgulhosos em fazer parte do grupo. Com relação aos itens remuneração justa e equivalência salarial, 58% acham que sua remuneração é adequada e 54% acreditam que seus salários são equivalentes aos dos seus pares. Conforme Maximiano (2011) a teoria da equidade diz respeito à crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, ou seja, se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra. A percepção por parte dos colaboradores da falta de equidade entre os pares pode acarretar desarmonia no ambiente laboral.

Ao serem questionados sobre benefícios tais como vale refeição, vale alimentação, vale transporte e plano de saúde, aproximadamente 80% dos colaboradores estão satisfeitos com os benefícios recebidos, o mesmo percentual acredita que os salários de uma mesma classe profissional dentro da organização, são similares.

Aproximadamente 70% do grupo, afirma não realizar horas-extras com frequência e 100% estão satisfeitos com os instrumentos que têm disponíveis para a realização do seu trabalho. No que se refere ao item possibilidade de progressão e ascensão profissional, cerca de

71% dos colaboradores visualizam oportunidades de crescimento dentro da organização. Em Fernandes (1996) são indicadores de QVT itens como jornada de trabalho razoável e possibilidade de progressão na carreira.

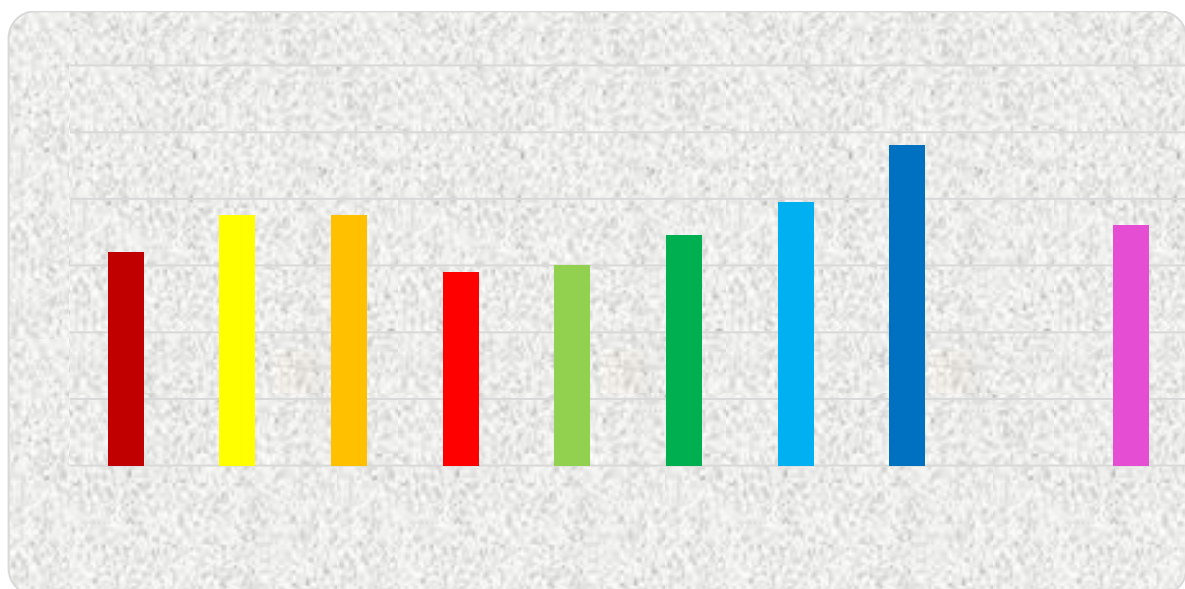
No que tange à segurança em relação à estabilidade dentro da empresa, em torno de 67% não gostaria de trabalhar em outro setor. Este percentual enfatiza a realização profissional que os colaboradores demonstram ter em relação ao seu próprio trabalho. Com relação às diferentes habilidades para o desenvolvimento do trabalho (71%) e atualização permanente (79%) responderam positivamente, embora 67% deles estejam satisfeitos com relação aos *feedbacks* recebidos pela liderança, 62% considera que não há um espírito de coletividade e cooperação entre os membros da equipe.

Sobre a liderança, verificou-se que 96% dos funcionários consideram seu líder um bom profissional e 86% destes o consideram com boa receptividade às mudanças, embora 55% deles afirmam não possuir liberdade para criticar ou discordar, temendo sofrer represálias. Para 60% dos entrevistados, há tratamento justo e igualitário por parte da liderança a todos os colaboradores e 95% das pessoas afirmam que a empresa cumpre todos os direitos trabalhistas.

Em suma, os fatores relevantes para o bom desempenho do líder são a motivação e a habilidade de se relacionar com a equipe. Os fatores motivacionais mais citados na pesquisa foram: a) o trabalho que realiza; b) salário e benefícios e; c) ambiente de trabalho. Já os fatores que causam desmotivação, foram citados: instalações inadequadas (sanitárias) e falta de reconhecimento.

Dando sequência às análises com base no modelo de Walton, destaca-se o índice de QVT da empresa analisada, calculado através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos funcionários, considerando todas as variáveis pesquisadas.

GRÁFICO 2 - Índice de QVT avaliado com base no modelo de Walton (1973)



Fonte: Pesquisa de campo (2020).

O resultado geral da pesquisa indica um nível positivo de satisfação, evidenciando que todos os critérios obtiveram índices superiores a 50%, onde o critério “compensação justa e adequada” apresentou 64% de aprovação, seguido de 75% nos quesitos “Condições de trabalho” e “Uso e desenvolvimento de capacidades”. Para o fator “Oportunidade de crescimento e segurança” houve a menor avaliação pelos colaboradores, atingindo apenas 58%, ainda que seja um percentual positivo. No item “Integração social na organização” obteve-se uma aprovação de 60% por parte dos funcionários, seguido por 69% de aprovação para o fator “Constitucionalismo”.

Os melhores índices de aprovação foram nos fatores “O trabalho e o espaço total de vida” e “Relevância social do trabalho na vida”, onde atingiram as marcas de 79% e 96%, respectivamente. De modo geral a análise dos resultados supracitados, permite concluir que os colaboradores avaliam positivamente a qualidade de vida no seu local de trabalho, atingindo um elevado nível de satisfação, que atinge a marca de 72%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar o tema qualidade de vida no trabalho pode-se observar que a busca constante das empresas em tornarem-se cada vez mais competitivas, onde o detalhe faz a diferença no que se refere à conquista de *Market Share*, fez com que a QVT deixasse de ser apenas um diferencial para ser uma questão de sobrevivência. Muitas instituições já têm consciência de que, para garantir sua produtividade e alavancar bons resultados, deve investir no seu principal ativo, o ser humano, como recurso principal e verdadeiro.

Desse modo, a satisfação do homem no trabalho está diretamente ligada ao aumento da produção e à melhora da qualidade nos serviços. Através da revisão de literatura foi possível verificar a existência de diversas formas que descrevem a QVT e suas variáveis. No entanto, todos os autores estudados afirmam que esse é um recurso indispensável para a satisfação de todos dentro da organização.

Assim, fica evidente que a empresa que não investe em qualidade de vida para os seus colaboradores está fadada à limitação do seu crescimento, se não, à perda de espaço para a concorrência, sendo o grau de satisfação dos clientes internos o termômetro para a avaliação em relação aos clientes externos. Logo, o investimento no capital humano traz grande retorno em termos de resultados para a organização. Importante lembrar que não é somente o emprego de recursos financeiros que caracteriza o investimento em QVT, mas também a valorização e o respeito ao trabalhador como ser humano, colaborando para a sua edificação pessoal e profissional.

Nesse contexto, o presente trabalho demonstrou que a empresa analisada oferece um ambiente onde a maioria dos colaboradores reconhece existir qualidade de vida no trabalho. A análise das questões baseada no modelo de Walton permite validar os critérios do modelo de Walton junto aos colaboradores que participaram do estudo, fazendo com que os objetivos do presente estudo tenham sido alcançados. Dentre os fatores que contribuíram para este resultado, pode-se citar a disponibilidade dos colaboradores em participar da pesquisa e a atenção dispensada pela liderança ao tema proposto.

No que se refere à satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada, pode-se caracterizar como positivos os pontos avaliados, pois a média do índice de satisfação geral foi elevada, atingindo a marca dos 72% de aprovação.

A pesquisa mostra-se relevante para a empresa analisada, uma vez que a organização terá acesso aos resultados a respeito da percepção de seus colaboradores em relação à QVT, tendo a possibilidade de adotar medidas administrativas que possam corrigir possíveis desvios não identificados no dia-a-dia de trabalho, bem como intensificar os aspectos positivos que foram evidenciados por meio da investigação.

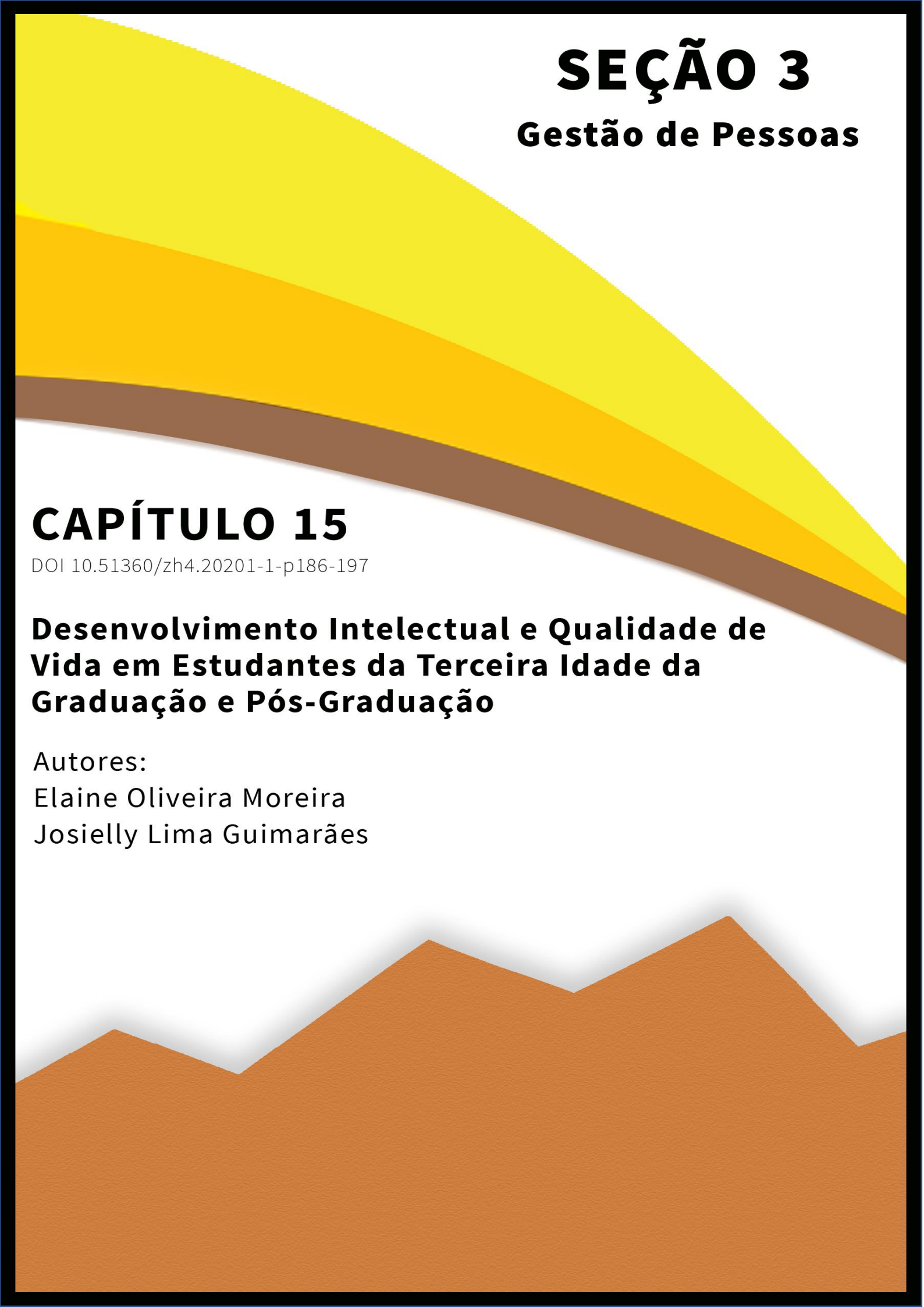
A QVT adquire crescente relevância no contexto da gestão de pessoas nas empresas, constituindo-se em um fator importante para a melhoria da produtividade, da competitividade e da modernização na gestão das organizações. A melhoria das condições de trabalho representa um dos principais objetivos da QVT e pode contribuir para que a empresa pesquisada atinja seus objetivos.

Finalizando as considerações, é de suma importância ressaltar que o trabalho representa para o homem uma questão de sobrevivência, no intuito de manter sua honra, estima e dignidade. A falta de emprego gera dor, provocada pela exclusão, sofrimento e frustração, provoca sentimentos de inutilidade e de fracasso. Esse conjunto de sentimentos e sensações faz com que a pessoa, na maioria das vezes, não alcance a credibilidade esperada por parte dos empregadores, e dessa forma, seu trabalho e esforço acabam desvalorizados e custeados com baixos rendimentos salariais, os quais impedem a sobrevivência de maneira digna e justa.

REFERÊNCIAS

- BEL, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 34-54, jan./dez. 2018.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BOM SUCESSO, E. P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis, Insular. 1997.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Atlas, 8. ed., 2011.
- MENDES, A. M. (Org). **Trabalho & Saúde - sujeito entre emancipação e servidão**. 1ª Ed. (ano 2008), 3ª reimpr./ Curitiba: Juruá, 2011.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of work life**: perspectives and directions. *Organizational dynamics*, V. 11, N. 3, P. 20-30, 1983.
- PEDROSO, B.; PILATTI, L.A. Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G.L.; MONTEIRO, M.I. **Qualidade de Vida Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI**. IPES, ed. 1, v.1, p.197-206, 2010.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial, 2ª ed. - Petrópolis: Vozes, 1994
- VITAL, M. S.; PAIVA, K. C. M. Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 635-659, jan./dez. 2019.
- WALTON, R. E. **Quality of work life**: what is it? *Sloan Management Review*. Cambridge: v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.



SEÇÃO 3

Gestão de Pessoas

CAPÍTULO 15

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p186-197

Desenvolvimento Intelectual e Qualidade de Vida em Estudantes da Terceira Idade da Graduação e Pós-Graduação

Autores:

Elaine Oliveira Moreira

Josielly Lima Guimarães

DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL E QUALIDADE DE VIDA EM ESTUDANTES DA TERCEIRA IDADE DA GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

Elaine Oliveira Moreira³³
Josielly Lima Guimarães³⁴

RESUMO

O presente trabalho visa identificar os impactos da permanência em sala de aula e sua contribuição para o desenvolvimento intelectual e a qualidade de vida de pessoas da terceira idade. Os questionamentos feitos na pesquisa enviada aos alunos da Unidavi procuram entender quais atividades estas pessoas realizam, seu grau de satisfação com o que fazem e se ainda tem sonhos e planos para o futuro. Sendo assim torna-se relevante coletar informações desta faixa etária, tendo em vista que a expectativa de vida tem aumentado ano após ano, e que ainda há muita crença sobre a senilidade, com isso muitas limitações são impostas, muito mais ligadas à cultura e crenças, do que à realidade propriamente dita de cada indivíduo. Justamente por isso, se quer levar mais informações para que cada vez mais pessoas dessa idade possam usufruir dos benefícios de se manter em sala de aula, desenvolvendo-se intelectualmente. Para esta pesquisa foram entrevistados alunos da graduação e pós-graduação da Unidavi com 50 anos ou mais.

Palavras-chave: Senilidade, Terceira Idade, Educação, Qualidade de Vida.

1 INTRODUÇÃO

As matérias, artigos e pesquisas indicando o aumento da expectativa de vida dos brasileiros são abundantes. Um dos mais recentes levantamentos do IBGE, divulgado em 2018 pelo Site do Jornal Nacional mostra que, de 2016 para 2017, o aumento foi de 3 meses e 11 dias.

Pode parecer pouco, mas para um cérebro cujo principal objetivo é manter o corpo vivo, cada dia conta. Apesar disso, ao contrário do que muito se diz por aí, de que a terceira idade é a “melhor idade”, a Neurociência sabe que esta fase na verdade se trata de um período complicado para o corpo, pois ele já está com uma série de deficiências hormonais e limitações físicas.

Como o cérebro pode então lidar com isso? Como então manter corpo e mente ativos por mais tempo? Vem daí a necessidade deste estudo.

Uma vez que o aumento da expectativa de vida gera tantas discussões econômicas e sociais, neste artigo pretende-se verificar entre os alunos da graduação e pós-graduação da

³³ Pós-Graduação da Unidavi

³⁴ Mestre em Neuromarketing. E-mail: josielly@jlgmarketingestrategico.com.br

Unidavi, como as aulas e as relações interpessoais têm contribuído para sua qualidade de vida, independência e quem sabe expectativa de vida.

O estudo verificou em uma amostra de alunos com 50 anos ou mais, como está a sua satisfação com o desenvolvimento pessoal e relacionar esse índice à qualidade de vida do indivíduo, procurando saber, se há e quais seriam, os benefícios para o público que passa pela senilidade em manter a mente ativa.

2 QUALIDADE DE VIDA

O dilema do envelhecimento é constante. Tratamentos anti-idade são tão comuns. Se dizem a uma pessoa, principalmente mulher, que esta parece “velha”, a chance é de que a mesma fique no mínimo chateada. No entanto, segundo Barsano (2014, p. 21), “O envelhecer é inexorável e universal, e faz parte do sentido natural da vida.” Além da morte, esta é uma das poucas certezas do ser-humano: a de que estamos envelhecendo, dia após dia, hora após hora. Nosso corpo entende isso e está preparado para o processo, mas vai lutar com todas as forças para nos manter vivos pelo máximo de tempo possível.

De acordo com Harari, (2019, p. 17) “no *homo Sapiens* o cérebro equivale a 2 ou 3% do peso corporal, mas consome 25% da energia do corpo quando este está em repouso”. Por isso é tão caro pensar, mudar hábitos, começar uma nova atividade. Vem daí também o entendimento e a necessidade de o cérebro economizar energia. Apesar de se saber dos benefícios a curto, médio e longo prazo, levantar do sofá para a tão falada caminhadinha, trocar o elevador pelas escadas, tem custo de energia e por isso o cérebro reluta em “autorizar” a ação.

Nosso cérebro também quer acumular energia, com isso temos dificuldade de trocar o pão branco pelo integral, os fritos pelos assados e o refrigerante pelo suco natural. Mesmo que este comportamento seja justamente para a busca de mais longevidade e qualidade de vida. É sem dúvida um impasse.

Estudos apontam ainda que não é da noite para o dia que se pode começar a ter uma vida saudável e cheia de escolhas positivas. Justamente por isso, um cérebro e um corpo depois de uma vida toda sendo levado apenas pelos impulsos de economizar/acumular pode estar em apuros.

Por outro lado, aquele indivíduo que treina seu cérebro para fugir das escolhas óbvias e as transforma em rotinas tem claras vantagens. Principalmente quando este mesmo indivíduo, apesar do que se acredita, de que em certa idade é preciso parar e descansar, optou por continuar com suas atividades.

Quando se fala em terceira idade, temos dois achismos circulando as rodas de conversa popular: “A terceira idade é a melhor idade” e “o idoso não pode fazer mais nada”.

Se por um lado vê-se essa fase como uma oportunidade de aproveitar a vida e descansar, por outro lado, não se permite a ele(a) fazer praticamente nada, com uma ideia de “protegê-lo”. Mais do que o indivíduo chegar na senilidade com a saúde mental e física estável, é preciso que os familiares entendam que esta saúde pode e deve ser conquistada para que o mesmo possa ter sua liberdade.

Um dos fatores intimamente ligados à qualidade de vida são os relacionamentos interpessoais, que podem ser conquistados e mantidos em sala de aula.

2.1 EXPECTATIVA DE VIDA

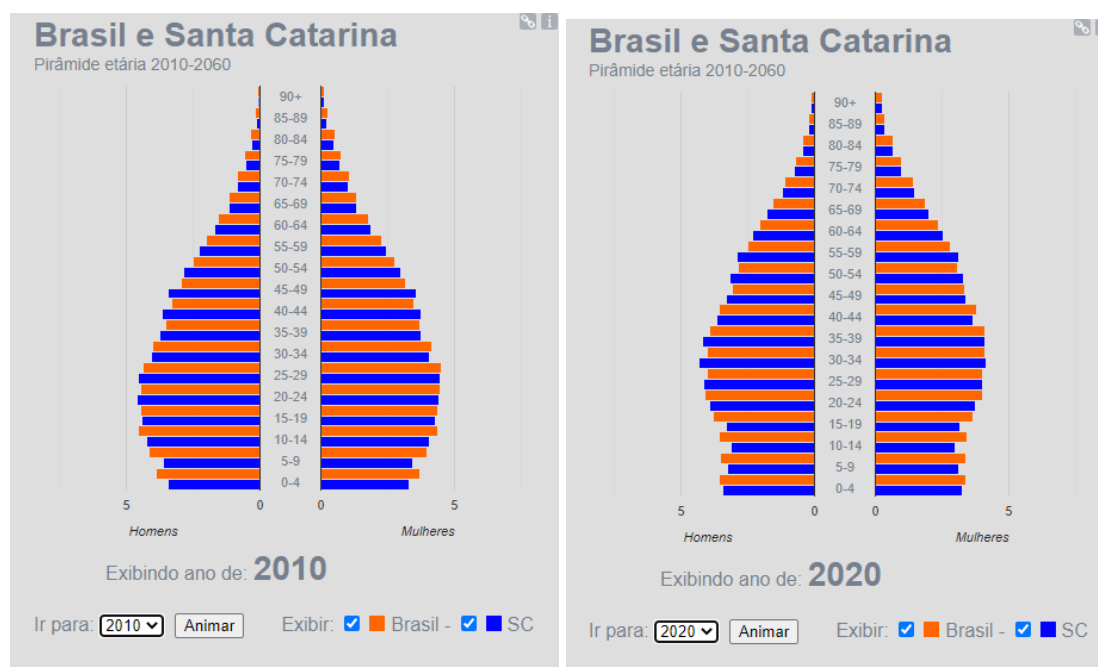
Em novembro de 2018, o *site* G1 publicou uma matéria apontando uma pesquisa do IBGE, revelando o aumento na expectativa de vida dos brasileiros, chegando a 72 anos e 5 meses para homens e para mulheres 79 anos e 4 meses. Levando em consideração que a partir dos 60 anos a pessoa já é considerada de terceira idade, observa-se que há ainda uma expectativa de vida de no mínimo 12 anos. Vida, que assim como em qualquer fase deve ser bem aproveitada.

A expectativa de vida varia de acordo com o estado e Santa Catarina lidera o ranking, chegando a 79 anos, informa a notícia do *site* da Globo.

Em uma matéria publicada no *site* NDMais, baseado nessa mesma pesquisa, o enfoque é maior nos dados referentes à terceira idade. De acordo com o texto, a expectativa de vida dos idosos aumentou em 8,1 anos de 1940 a 2017. Segundo os dados do IBGE, em 1940, a cada mil pessoas que chegavam aos 65 anos, apenas 259 atingiam os 80 anos ou mais. Em 2017 este índice aumentou consideravelmente, passando para 632 pessoas que chegariam a completar 80 anos.

De acordo com a matéria da NDMais, baseada nos dados do IBGE, em 1940 a expectativa de vida dos brasileiros era de 45,5 anos, sendo 24,9 anos para homens e 48,3 para mulheres. Abaixo projeção feita no *site* do IBGE com dados da População nos anos de 2010 e 2020:

FIGURA 1 - Projeção da população nos anos de 2010 e 2020



Fonte: IBGE (2020).

Ao observar as mudanças de dados neste curto espaço de tempo, conforme Figura 1, firma-se a importância de acompanhar e desenvolver soluções para pessoas com 60+.

2.2 SENILIDADE

Palavras como Senilidade, Terceira Idade e Idoso vem mudando seu sentido e perdendo seu peso. De acordo com o dicionário online Aurélio “Senilidade / Substantivo Feminino: Característica ou particularidade de senil. Condição da velhice ou estado de senil; decrepitude. Abatimento mental e/ou físico resultante do excesso de idade característico da velhice”.

O Estatuto do Idoso, publicado em 1º outubro de 2003, registra no seu artigo 1º que a idade regulamentar para ser considerado idoso no Brasil é 60 anos ou mais.

No entanto, hoje já se vê a senilidade como esse processo de envelhecimento natural e inevitável, que não precisa ser doloroso ou mesmo marcar o “fim da vida” do indivíduo. Com a expectativa de vida cada vez mais alta, esse período pode e deve ser, cada vez mais vivido com qualidade, leveza e expectativas para o futuro. Fazer planos, criar laços, iniciar ou se envolver em projetos passa a ser, portanto, muito viável e até algo a ser incentivado.

Na Teoria dos Setênios, de Steiner, dos 42 aos 63 é a fase do “tornar-se sábio” sendo que especificamente a fase dos 56 ao 63 é a fase Intuitiva - Libertar o Querido. Triste é ver que nesta fase muitas famílias interpretam esse comportamento como sendo “desbocado, instável”, sem conhecer o que de fato está acontecendo com seus pais, tios, avós... E quando não se sabe como lidar, passa-se a repelir, afastar ou mesmo tolher a pessoa para que se “enquadre em um padrão” do que se acredita ser normal.

Muitas mudanças estão acontecendo no organismo nesse período e quanto mais se souber sobre elas, mais fácil será encarar e lidar com elas. Precisa-se atentar a estes fatos não apenas pensando em como será seu relacionamento com os outros quando estiver nessa fase da vida, mas principalmente no seu relacionamento com pessoas dessa idade enquanto não se chegou lá ainda e, portanto, não se tem tais experiências.

2.3 MANTER-SE ATIVO E A QUALIDADE DE VIDA

Algumas das grandes dificuldades enfrentadas por quem se encontra nesta idade ou se está chegando lá, é o preconceito quanto às limitações e a ideia de que já se passou da idade para começar algo novo. Pior ainda se for uma nova carreira ou apenas um curso de graduação. Acredita-se que estas coisas sejam para pessoas novas.

No entanto, de acordo com o Geriatra e Pesquisador André Junqueira Xavier, em entrevista para uma matéria ao Globo Repórter essas novas atividades são vitais para o idoso. “Depois da aposentadoria existe uma tendência a perda de papel social, e voltar a trabalhar, trabalho voluntário, remunerado, enfim, recupera essa autonomia, esse orgulho de si próprio e cidadania. Isso está muito associado à qualidade de vida e a uma saúde melhor”, comenta ele.

Desta forma fica claro a importância de atividades que deem ao indivíduo da terceira idade a sensação de utilidade, continuidade, pertencimento.

É interessante ainda perceber a linha de pensamento geral que diz que quanto mais “adulto” e “maduro” alguém se torne, mais “liberdade de escolhas terá”. Quando se é criança, se pensa em crescer para poder tomar as próprias decisões, fazer o que se quer. Mas quando realmente se chega nessas fases mais adultas, muitas pessoas têm dificuldade na tomada de decisões.

Trocar de emprego ou até mesmo de carreira é uma decisão difícil, a ser muito ponderada e nisso, se leva uma vida inteira em algo que não se gosta. Fica então a dúvida, qual é o “limite” de idade para mudanças?

A Neurociência não impõe nenhuma limitação neste sentido. De acordo com Duhigg (2012):

Alguns hábitos têm o poder de iniciar uma reação em cadeia, mudando outros hábitos conforme eles avançam através de uma organização. Ou seja, alguns hábitos são mais importantes que outros na reformulação de empresas e vidas. Estes são os “hábitos angulares” e eles podem influenciar o modo como as pessoas trabalham, comem, se divertem, vivem, gastam e se comunicam. Os hábitos angulares dão início a um processo que, ao longo do tempo, transforma tudo.

Dessa forma é possível entender que alguns hábitos podem fazer a diferença, mas não há nenhuma menção quanto a não se pode mais implementá-los devido a um limite de idade.

3 METODOLOGIA

Para a aplicação da presente pesquisa foi usado o método qualitativo e quantitativo, uma vez que se buscou através de formulário dados como idade e escolaridade, bem como as motivações dos entrevistados para permanecerem em sala de aula, por que buscam essa atividade, quais outras realizam e como é a sua vida pessoal e social.

Para a realização da presente pesquisa, houveram algumas tentativas de filtragem para se chegar a um número adequado de participantes.

A primeira tentativa foi selecionar alunos com 60 anos ou mais da pós-graduação. No entanto, a filtragem resultou em apenas 3 contatos. Pensou-se então em expandir o público para pós-graduação e graduação com 60 anos ou mais. O filtro mostrou, no entanto, apenas mais um contato.

Dessa forma, diminuiu-se a faixa etária, fazendo uma filtragem de acadêmicos da graduação e pós-graduação com 50 anos ou mais. Assim conseguiu-se chegar ao número de 36 alunos aptos para participar da pesquisa.

Deste público, 19 são homens e 17 mulheres. 28 cursam graduação e 8 pós-graduação. Dentre os alunos de graduação, 16 cursam Direito, 6 Psicologia, 2 Ciências Contábeis, 1 Arquitetura e Urbanismo, 1 Educação Física - Licenciatura, 1 Engenharia Civil e 1 Design de Interiores.

Na Pós-graduação, 4 são alunos do curso de Neuromarketing, 2 de Desenvolvimento Regional Sustentável, 1 cursa o MBA Executivo em Gestão Empresarial e 1 Gestão de Departamento Pessoal e Rotinas Trabalhistas.

Com esses nomes e contatos em mãos, foi enviado a pesquisa, formulada no Google Drive para os 36 alunos. Na primeira tentativa, obteve-se apenas 9 respostas. Feito um segundo envio, apenas para os indivíduos que não haviam respondido ainda, chegou-se então a 16 participações e dessa forma obteve-se um número suficiente de respostas para a pesquisa.

Entre os respondentes, 13 estão na faixa etária dos 50 anos, 2 na de 60 anos e 1 na de 70 anos.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A primeira pergunta realizada foi o nível de escolaridade. Houve a preocupação de questionar se alguém já havia realizado inclusive mestrado. E a resposta foi positiva. 1 aluno informou já ter mestrado, representando 6,3%. No entanto, a grande maioria, 68,8% (11 entrevistados) informou ter pós-graduação e 25% (4 entrevistados) informaram ter graduação. Estes índices são indicativos de que muitos, mesmo com pós-graduação concluída, retornaram para uma segunda graduação, de modo a permanecerem em sala de aula e talvez trocar de carreira.

A segunda pergunta, foi justamente “o que motivou seu retorno para as salas de aula” e as respostas foram variadas e muito interessantes. Para 7 respondentes (43,75%) o motivo é a

“busca e a necessidade de novos conhecimentos”, para 12,5% (2 respostas) dos indivíduos apontaram “mudar de área”. “Aprender mais” e “se manter atualizado” também foram apontados como motivadores para 12,5% dos respondentes cada. Já “fazer novas amizades”, “manter a mente ativa e saudável”, “gostar de aprender”, “novas oportunidades depois da aposentadoria” e “nunca saí de sala de aula” foram citadas 1 vez cada, representando um percentual de 6,25%.

É importante observar que alguns indivíduos apontaram mais de um motivador para voltarem ou permanecerem em sala de aula.

Do total de respostas, 5 se destacaram. Para o acadêmico do MBA Executivo em Gestão Empresarial, Edson de Andrade, de 73 anos, o motivo de estar em sala de aula é o fato de gostar de ler livros e de aprender. No entanto, ele frisa que não gosta dos livros de internet (ebooks).

A acadêmica do curso de psicologia Adriana Elizabeth Zimmermann Ramezanali, de 52 anos, que já é pós-graduada, descreve: "penso que adquirir conhecimento nunca é demais, pois dessa forma nos mantém informados e ativos em nossa sociedade. Dessa forma estarei contribuindo para minha formação e com o meu cognitivo". Adriana demonstra dessa forma um conhecimento prévio acerca dos benefícios que estar em sala de aula podem trazer, tanto para o corpo, quanto para a mente.

Também do curso de psicologia, a estudante Christianne Dalla Vechia Henschel, de 51 anos, faz um relato emocionante sobre a escolha de voltar para a sala de aula e a escolha pelo curso: “desejo de me tornar psicóloga. Após 31 anos fora das salas de aula e com os filhos em idade adulta e a situação financeira estabilizada, resolvi ir em busca de um sonho que já acalentava por mais de vinte anos”. Christianne prova que não há idade para planejar e executar, demonstrando que a idade não é um limitador para qualquer indivíduo.

Outro relato bastante interessante concedido para a pesquisa é de Evanir Sessa, de 56 anos, que tem um longo currículo acadêmico e atualmente cursa direito:

Fiz Administração na FAAP-SP, Análise de Sistemas na UESP-SP e Pós Graduação com Didática de Ensino Superior na FATEC-SP. O mestrado seria em Gerenciamento de Sistemas, logo após o término da Pós-Graduação, o que não foi possível na época. Estou afastado do trabalho já faz algum tempo, tenho 38 anos de Banco Itaú, como executivo de sistemas (Analista de Sistemas Sênior). Fui afastado por Burnout, além de depressão e ansiedade conjugada a stress em nível 5. Ou seja, ficava de plantão permanente pela natureza do trabalho que desempenhava, o que desencadeou um quadro clínico intolerável. Resolvi voltar para a sala de aula, no sentido de entender as incoerências legais relacionadas ao tipo de trabalho que executava, sabendo-se que entrei no banco aos 18 anos, em 1981. Vi vários colegas passarem por situações das quais eu não compreendia, além de afastamentos por coisas muito parecidas com as minhas. Nesse sentido, quis obter conhecimento, para ter uma visão maior e melhor do que acontecia, no intuito de observar as coisas dentro da lei e suas variações, tentando discernir o que era certo e "legal", das incoerências praticadas. Com isso, também tentar me proteger ou blindar, no que concerne à relação patrão empregado, além de processos de inventário, sucessão e previdência social. Hoje, estou no décimo semestre, faltando pouco para a formatura. Não sei se vou exercer a profissão de advogado, mas talvez algo relacionado à mediação e conciliação. Assim como, talvez auxiliar algumas pessoas nos processos de aposentadoria.

No relato de Sessa fica claro os benefícios práticos de retornar e permanecer em sala de aula. Também é perceptível o fato de que justamente por ter muito conhecimento acadêmico, viu em um novo curso a oportunidade de aprender o que precisava.

Neste tocante, também chama a atenção a acadêmica Claudia Ledesma, de 50 anos, que relatou estar em sala de aula para trocar de área. Ledesma já possui mestrado e agora cursa direito em busca de uma nova carreira.

Os questionamentos seguintes foram direcionados a entender e mensurar além da vida acadêmica, se os entrevistados se mantinham ativos.

Na pergunta “você leva uma vida social ativa?”, 68,8% (11 respondentes) informaram que sim, e 31,3% declararam que não. No entanto ao serem questionados sobre “que outras atividades realizam”, todos informaram alguma, sendo: atividades físicas, citada 5 vezes, trabalho, 5 vezes, trabalho voluntário, mencionado 4 vezes, viagens, citado 3 vezes e atividades relacionadas a encontros com amigos, mencionado 2 vezes. Também foram citados: escrever livros, ler, trabalhos domésticos, artesanato, coral, terapia, pescaria, igreja e diversas, 1 vez cada.

Observando que o trabalho voluntário está entre as principais atividades citadas pelo grupo pesquisado, observa-se a sua importância no papel social da pessoa de terceira idade e seus benefícios. O geriatra e pesquisador André Junqueira Xavier, em entrevista ao Globo Repórter, fala sobre as características dessa atividade:

O trabalho voluntário tem essa característica muito importante que é olhar o outro, é se colocar no lugar do próximo, é empatizar, e isso é uma função cerebral. Quando você percebe o próximo, você está fazendo o bem para você próprio, neurologicamente, está fazendo seu cérebro funcionar melhor, naquilo que ele tem de melhor, a nossa capacidade de justiça, nossa capacidade de misericórdia, amor (2019).

A pergunta seguinte foi referente ao mercado de trabalho. Questionou-se se os entrevistados ainda exerciam uma atividade profissional, ao que 93,8% respondeu “sim”, o que corresponde a 15 entrevistados. Apenas 1 declarou não estar mais em atividade profissional (6,3%).

Entre as profissões citadas estão: professor (3 menções), conselheiro empresarial e empresário, com duas menções cada. Também foram citados 1 vez cada: Diretor escolar, representante comercial, escrevente, administrador, jornalista, psicólogo, consultor administrativo, cuidador de idoso, contador e funcionário público. Vale ressaltar que alguns dos entrevistados mencionaram exercer mais de uma profissão.

O questionamento seguinte foi referente à prática de atividades físicas, sendo que 75% dos entrevistados responderam de forma positiva e 25% revelou não fazer exercícios físicos.

Entre os exercícios mencionados estão: caminhada, com 8 menções e pilates, 4 menções. “Academia” foi citada 3 vezes, e “ciclismo” e “hidroginástica”, 2 vezes cada. “Funcional” teve 1 menção. Alguns respondentes citaram realizar mais de uma atividade física.

Nesta primeira etapa do questionário as últimas perguntas foram referentes ao desejo de permanecer em sala de aula, ao que 87,5% respondeu pensar em continuar estudando. Apenas 12,5% (2 respondentes) informaram não ter esse pensamento.

Foi então questionado o porquê desta decisão e as respostas foram surpreendentes. Entre quem respondeu não ter desejo de continuar estudando, as justificativas foram: “quero ter meus finais de semana livres para curtir a família e viajar” e “dar um tempo para a família”. Com isso percebe-se que mesmo quem não deseja seguir estudando há a motivação de realizar atividades que promovem mais qualidade de vida e lhes permita continuar em desenvolvimento, como é o caso das viagens.

Já entre quem demonstrou interesse em continuar estudando as principais motivações citadas foram: “quero outra profissão e me especializar”, “gosto de aprender e manter a mente ocupada”, “para me manter informada”, “buscar novas ideias e conceitos”, “busca de conhecimento”, “melhorar conhecimentos e habilidades, manter a mente ativa e saudável”, “manter a mente ativa e se possível no meio de jovens, ou até no corpo docente”, “gosto de buscar novos conhecimentos e desafios” e “para aperfeiçoamento”.

Os respondentes ainda informaram que querem se manter atualizados, outro justificou a permanência em sala de aula alegando não gostar de futebol, piadas bobas, conversa fiada e novelas. Uma respondente declarou ainda sentir a necessidade de ir além na sua busca por conhecimento. “Pois a graduação é pouco para que eu me sinta capacitada na minha futura profissão. Pretendo fazer especialização na Teoria Sistêmica” respondeu Christianne Dalla Vechia Henschel.

A segunda parte do questionário focou em medir o nível de satisfação das entrevistadas. Optou-se por restringir as opções de resposta, no sentido de evitar que o entrevistado pense muito sobre as opções e foque no que realmente está sentindo, buscando assim respostas mais assertivas. Foi utilizado então as opções “satisfeito”, “pouco satisfeito” e “insatisfeito”.

Quando questionados sobre a satisfação em participar da aula, 93,8% respondeu estar “satisfeito” e 6,3% classificou como “pouco satisfeito”. Sobre o contato com a turma, 93,8% classificou como “satisfeito” e 6,3% declarou-se insatisfeito.

Sobre aprender coisas novas, 93,8% responderam estar “satisfeitos” e 6,3% disseram estar “pouco satisfeitos”. Ao serem questionados sobre “o processo de aprendizagem”, 87,5% dos entrevistados declararam-se “satisfeitos” e 12,5% “pouco satisfeitos”.

Nestas 4 primeiras perguntas, relacionadas diretamente à sala de aula, percebe-se o baixo índice de pouca satisfação. Vale ressaltar que não se trata de apenas um entrevistado declarando “pouca satisfação” em todas as respostas, mas sim ocorre variação de acordo com a pergunta. Com isso percebe-se que não se trata de um indivíduo pouco satisfeito de modo geral.

As demais perguntas tinham a proposta de mensurar a satisfação dos respondentes quanto a outros aspectos da sua vida. Quando questionada a satisfação em relação à vida social fora da sala de aula, 81,3% se declarou “satisfeito”, 12,5% disse estar “pouco satisfeito” e 6,3% declarou como “insatisfeito”. Dessa forma percebe-se que a maioria se mantém satisfeita com as atividades realizadas fora de sala de aula, com sua vida social e familiar.

Também foi questionada a satisfação com a vida familiar. Comprovando a estabilidade emocional, 87,5% assinalou “satisfeito” na pesquisa. “Pouco satisfeito” e “insatisfeito” atingiram o índice de 6,3% cada.

Questionados ainda quanto à satisfação com a prática de exercícios, pela primeira vez os respondentes se dividiram mais entre as opções. 43,8% declarou-se “satisfeito”, 37,5% disse

estar “pouco satisfeito” e 18,8% informou estar “insatisfeito”. Levando em consideração que, nas perguntas relacionadas à prática de exercício e quais atividades eram feitas, 75% declarou fazer algum exercício, pode-se presumir que a insatisfação se deva mais à frequência do que há prática propriamente dita.

A última pergunta da pesquisa foi referente a satisfação quanto à saúde. Para esta pergunta, 81,3% declararam-se como “satisfeitos”, 12,5% “pouco satisfeitos” e 6,3% “insatisfeitos”.

Como nesta parte do questionamento o objetivo não era levar os respondentes a pensarem e analisarem suas respostas, não foi questionado o porquê da insatisfação ou satisfação com cada área da vida, mas fica evidente entre o grupo o quão satisfeitos estão de forma geral com cada âmbito, seja acadêmico, profissional, familiar ou pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho foi possível perceber os benefícios na vida dos indivíduos que decidiram voltar para a sala de aula ou mesmo que não saíram dela.

Muitos são os motivos para iniciar uma graduação: insatisfação pessoal, busca por melhora de vida, mudar ou começar uma carreira. Entre os entrevistados o motivo que mais foi citado foi buscar conhecimento, se manter atualizado. E nestes mesmos indivíduos foi perceptível os altos índices de pessoas com vidas sociais ativas, que praticam exercício, realizam trabalho voluntário.

Pode-se perceber, portanto, que estes fatores estão ligados entre si, uma vez que todos os respondentes declararam realizar algum tipo de atividade, seja exercícios físicos ou atividades sociais. A maioria, 15 dos 16 entrevistados, ainda permanece ativo no mercado de trabalho, demonstrando o quanto permanecer em sala de aula e manter relacionamentos interpessoais o deixa mais ativo e disposto.

Outro ponto importante observado foi que mesmo os dois participantes que declararam não querer continuar estudando, o fizeram, informando a intenção de dedicar mais tempo à família. Com isso percebe-se duas coisas: o desejo de manter e fortalecer laços e principalmente a capacidade de planejar e desejar coisas para o futuro.

Pode-se concluir, portanto, que permanecer em sala de aula, desenvolver-se intelectualmente de forma contínua, contribui para a implementação ou continuidade de hábitos benéficos para qualquer indivíduo, mais ainda na terceira idade. Estudar pode ser considerado um hábito angular, uma vez que a partir dele, vários outros são implementados.

A relação entre a satisfação com as outras áreas da vida e a permanência em sala se mostrou muito clara entre os pesquisados, uma vez que nas perguntas referentes à satisfação, em apenas uma delas a maioria dos respondentes se declararam “insatisfeitos” ou “pouco satisfeitos”, e isso, na pergunta sobre atividades físicas, o que pode ser interpretado como uma insatisfação quanto à frequência e dedicação aos exercícios.

Em todas as outras perguntas da pesquisa, o índice de satisfação foi de no mínimo 81,3%, demonstrando que entre o grupo, há uma linearidade em todos os aspectos da vida. Fica

desta forma evidente a relação entre desenvolvimento intelectual e a qualidade de vida entre os estudantes da terceira idade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. de. Resposta concedida em pesquisa para Elaine Oliveira Moreira. Rio do Sul, julho de 2019.

BARSANO, P. R. **Evolução e envelhecimento humano**. São Paulo: Érica, 2014.

DICIO. In: **Senilidade**. [S. l.], 6 nov. 2009. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/senilidade/>. Acesso em: 31 maio 2019.

DUHIGG, C. **O Poder do Hábito**. [S. l.]: Objetiva, 2012.

ESTATUTO do Idoso. In: DA SAÚDE, Ministério. **Estatuto do Idoso**. 3ª ed. Brasília, 6 nov. 2019. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/estatuto_idoso_3edicao.pdf. Acesso em: 31 maio 2019.

G1. **Expectativa de vida dos brasileiros aumentou, diz o IBGE**. [S. l.], 29 nov. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/11/29/expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumentou-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 24 maio 2019.

GLOBO Repórter. **Aprender faz bem em qualquer fase da vida, revela pesquisa da UFSC**. [S. l.], 12 jul. 2019. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7761913/>. Acesso em: 4 set. 2019.

HARARI, Y. N. **Sapiens: Uma breve história da Humanidade**. 44 ed. ed. Porto Alegre: LePM, 2019.

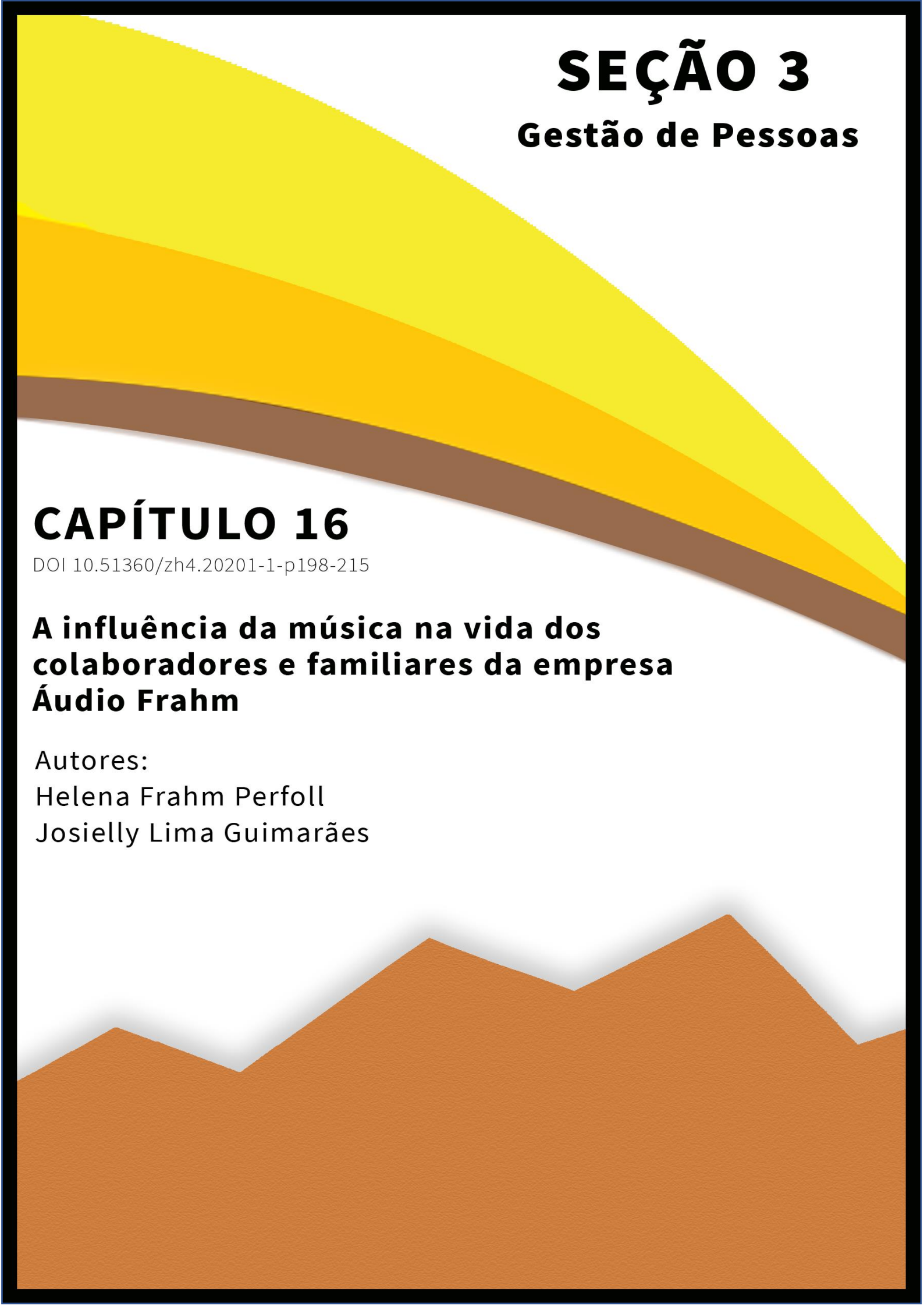
HENSCHER, C. D.V. Resposta concedida em pesquisa para Elaine Oliveira Moreira. Rio do Sul, agosto de 2019.

NDMAIS. **Santa Catarina é o estado com maior expectativa de vida, aponta IBGE**. [S. l.], 29 nov. 2018. Disponível em: <https://ndmais.com.br/noticias/santa-catarina-e-estado-com-maior-expectativa-de-vida-aponta-ibge/>. Acesso em: 6 nov. 2019.

IBGE - Projeção da População do Brasil e das Unidades de Federação. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock. Acesso em: 29/05/2020.

RAMEZANALI, A. E.Z. Resposta concedida em pesquisa para Elaine Oliveira Moreira. Rio do Sul, julho de 2019.

SESSA, E. Resposta concedida em pesquisa para Elaine Oliveira Moreira. Rio do Sul, julho de 2019.



SEÇÃO 3

Gestão de Pessoas

CAPÍTULO 16

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p198-215

A influência da música na vida dos colaboradores e familiares da empresa

Áudio Frahm

Autores:

Helena Frahm Perfoli

Josielly Lima Guimarães

A INFLUÊNCIA DA MÚSICA NA VIDA DOS COLABORADORES E FAMILIARES DA EMPRESA ÁUDIO FRAHM

Helena Frahm Perfoll³⁵
Josielly Lima Guimarães³⁶

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma análise da influência da música e as percepções dos colaboradores da empresa Áudio Frahm e familiares, de modo a entender como se dá esta relação uma vez que trabalham diretamente com essa matéria prima. A coleta de dados ocorreu pela aplicação de pesquisa através de questionário e entrevistas buscando compreender aspectos importantes da música na vida dessas pessoas como por exemplo: quando a música entrou na vida dela e quais momentos se tornaram marcantes em função da melodia. Todos os relatos e afirmações obtidos atestam o quão importante é para os colaboradores da Áudio Frahm as relações com a musicalidade, adotando este perfil para a criação de conexões mais sólidas com os clientes, vivenciando e transmitindo a importância da música na vida das pessoas,

Palavras-chave: Musicalidade, Áudio Frahm, qualidade de vida no trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A busca por conhecer e entender a influência da música na vida das pessoas, fez parte dos povos egípcios, gregos e romanos. Já naquela época era possível observar a importância dos acordes para acalmar o espírito, para curar as doenças da alma, trazer alegria à vida. Para saber mais sobre estes fatos e considerando ser importante conhecer como a música influencia os indivíduos, existe a necessidade de questioná-los e entendê-los para saber o que sentem quando ouvem música ou quando tocam um ou mais instrumentos musicais.

A empresa Áudio Frahm, que ao longo dos seus 58 anos de história, fez da música uma de suas matérias primas, foi a escolhida para contribuir com essa pesquisa, uma vez que se entende que os colaboradores e até mesmo seus familiares têm uma ligação direta com a música.

Serão entrevistados colaboradores e seus familiares, escolhidos por serem indivíduos que tocam algum tipo de instrumento musical ou têm uma ligação muito forte com a música e a empresa. Também será realizado um questionário na ferramenta Google Formulários para que mais colaboradores possam responder e participar desta pesquisa que tem como objetivo entender a relação dos colaboradores da Áudio Frahm com a música.

São vários os questionamentos que podem ser feitos a respeito do mundo da música: Como ela começou a nos conquistar e ganhar destaque em nossas vidas? O que acontece em nosso cérebro para que se prefira um hit em detrimento de outro! Porque apesar de se dizer não

³⁵ Pós-graduação Unidavi

³⁶ Mestre em Neuromarketing. E-mail: josielly@jlgmarketingestrategico.com.br

gostar de uma letra, quando menos se espera, pega-se cantarolando aquela música? Eis aí o poder das melodias, dos acordes.

Sete notas com infinitas possibilidades, capazes de provocar as mais diversas sensações no ser humano.

Música é uma das matérias primas da Áudio Frahm, vem daí a necessidade de entender qual a influência da música na vida de seus colaboradores e familiares. Estabelecendo uma amostra de 36 funcionários para o questionário do Google Formulário e 16 outros para a entrevista semiestruturada, será possível fazer esta análise e mensurar o impacto que a música tem na vida dessas pessoas e como elas podem transmitir isto para seus clientes.

2 MUSICOTERAPIA

Capaz de despertar emoções no ser-humano, a música acalma, agita, desperta lembranças felizes ou tristes, mexe com o corpo a ponto de fazê-lo querer dançar, nos faz viajar no tempo, nos aproxima. Muitas vezes esses estímulos não são compreendidos e são pouco levados em consideração na hora de escolher uma playlist, seja para uma reunião entre amigos, seja para uma sala de espera.

Usada para curar as dores da alma, a música e seus efeitos já são conhecidos e usados desde a antiguidade. De acordo com Seikeff:

Para Pitágoras e seus seguidores, a música era concebida como uma redução, em frequências, da Música das Esferas, e era caracterizada pelo chamado som cósmico, o que possibilitava ao indivíduo sintonia com o ritmo da vida e com a harmonia do macrocosmo. Essa concepção ganhou destaque e foi divulgada de tal modo que Hipócrates chegou a levar alguns de seus doentes mentais ao Templo de Esculápio a fim de que ouvissem música comovedora, objetivando o restabelecimento de seu equilíbrio psíquico. Visando o bem-estar físico, psíquico e a saúde, a prática musical foi continuada pelos romanos. Sacerdotes e médicos fizeram uso dessa “terapia” até a completa cristianização do Império (2007, p. 100 e 101).

Já na atualidade, estudos mostram os efeitos da música no cérebro, comprovando a sua importância como terapia. Um estudo canadense publicado na revista *Nature Neuroscience* (2011), realizado pelo Instituto Neurológico de Montreal e Hospital Neuro na Universidade McGill, mostra que o ato de ouvir música é capaz de liberar dopamina, o neurotransmissor do prazer, no cérebro. De acordo com a publicação, “até mesmo a antecipação da música prazerosa induz a liberação de dopamina (como é o caso com comida, drogas e sinais sexuais)”.

A equipe de pesquisadores, para realizar o estudo, mediu a liberação de dopamina em resposta à música que provocou “calafrios”, mudanças na condutância da pele e frequência cardíaca, o que é considerado prazer da música, são sinais emocionais. A publicação relata que “Uma nova combinação de técnicas de imageamento cerebral por PET e FMRI, revelou que a liberação de dopamina é maior para a música agradável versus neutra, e que os níveis de liberação estão correlacionados com a extensão dos índices de excitação emocional e prazer.” Completa ainda, esclarecendo que a dopamina tem um papel fundamental no estabelecimento e manutenção de um comportamento biologicamente necessário.

A pesquisadora Valorie Salimpor, citada como investigadora principal declara que “a música é única no sentido de que podemos medir todas as fases da recompensa em tempo real, desde a fase inicial até a antecipação até o pico de prazer durante a varredura”. Esse estudo demonstra que a música proporciona um “prazer abstrato”, que seu poder é transformador, de modo a contribuir para o desenvolvimento da inteligência da criança por meio de atividades lúdicas uma vez que a melodia ter o “poder” de invadir e contagiar os indivíduos.

As reações que a música provoca são muitas, interna e externamente e os métodos utilizados na musicoterapia visam melhorar a vida do indivíduo em vários aspectos, sua comunicação, por exemplo, como relata Sekeff:

O músico terapeuta, por exemplo, utiliza o som (musical ou não) e a música (tradicional ou não), o ruído e o silêncio para estabelecer comunicação do paciente com o terapeuta, com o meio e consigo mesmo. O objetivo é proporcionar abertura de novos caminhos de comunicação estimulando o rompimento de barreiras e bloqueios internos, favorecendo uma atuação musical de transferência que possibilite a introdução de outras terapias que se façam necessárias (2007, p. 148).

Em entrevista concedida para a elaboração deste artigo, a musicista e mãe Nara Teresinha de Sousa de Bittencourt revelou que a música tem uma grande influência na relação dela com o filho de 3 anos, que é autista. “Ele escuta muitas musiquinhas infantis, então é a forma que ele encontrou até de se comunicar com a gente, porque como ele não tem fala ainda ele começa a ver os videozinhos, ouvir as musiquinhas, às vezes até ele começa a imitar sabe”, Nara explica também que pesquisou sobre musicoterapia e que sabe na prática o quanto ela pode ajudar, então ela define a música como fundamental para a vida dela e para a do filho.

Prova da veracidade do relato de Nara, é que há ainda diversos outros registros semelhantes na literatura científica:

O caso relatado, na literatura musicoterápica, de um adolescente com paralisia cerebral que, impossibilitado de participar dos desfiles organizados por sua escola, era, no entanto, capaz de tocar tambor, na banda, marcando o ritmo para que seus colegas marchassem, comprova a possibilidade de substituição psicológica do movimento mediante a música que precederá a realização do mesmo (2007, p. 45).

Mas onde a música pode ser usada e porquê? Quais são esses aspectos que interferem tanto em nosso corpo? Sekeff também traz respostas:

O poder da música vai ainda mais longe. Como ela abaixa o limiar em relação a estímulos sensoriais de diferentes tipos, é usada em gabinetes dentários e em salas cirúrgicas, caracterizando como um recurso para aliviar inquietações, ansiedades, medos dos pacientes, e também para diminuir a sensibilidade à dor, como aliás foi utilizada na Santa Casa de misericórdia de São Paulo (2007, p. 77).

Mas a influência da música sobre os seres não se limita apenas às questões sensoriais, seu poder vai muito além “Os musicoterapeutas têm se valido da força das características psicológicas da música para vincular essa linguagem, de um lado às ciências da conduta (...), e de outro para estimular formas saudáveis de comportamento (...)” (SEKEFF, 2007, p. 51).

A música propicia integração, comunicação e não exclui ninguém. Não importam as limitações, todos estão aptos para produzir ou apreciar música, e isto é suficiente para usufruir dos benefícios dela.

2.1 MÚSICA NA ESCOLA

Aprender, viver a música na escola, é de suma importância para o indivíduo, visto que cria a oportunidade dele se descobrir e descobrir o poder que a música exerce para acalmá-lo, motivá-lo e desenvolvê-lo de maneira muito mais completa, pois a música não se resume apenas a aprender a tocar um instrumento musical a simplesmente conhecer um compasso e suas notas, vai muito além, disciplinando, motivando, despertando para uma melhor aprendizagem como um todo, como revela Sekeff:

Considerando as argumentações de diferentes pesquisadores e tendo em conta nossas próprias reflexões, procura-se instigar um novo olhar sobre a música na educação, com consequentes mudanças de paradigma no ensino. Não é assim fora de propósito a afirmação do filósofo Cesare de la Rocca de que o artista é o pedagogo da humanidade pois sua arte provoca nas pessoas mudanças profundas de mentalidade, atitudes, hábitos e comportamentos que são os grandes resultados de todo processo educativo (2007, p. 16).

De acordo com o observado nas entrevistas realizadas e pesquisa aplicada para a elaboração deste artigo, observa-se que pessoas mais envolvidas com a música, tocando ou não um instrumento musical, são pessoa mais completas, mais felizes, sabendo lidar mais facilmente com as adversidades da vida, construindo relacionamentos e uma convivência mais saudável na comunidade em que vivem, lidam melhor com seus sentimentos, sabendo respeitar cada momento. Dentre os 16 entrevistados, 12 relataram ter tido seu primeiro contato com a música antes dos 10 anos. De acordo com Sekeff:

Pontuar música na educação é assinalar a necessidade de sua prática nas escolas, auxiliar o educando a concretizar sentimentos em formas expressivas, favorecer a interpretação de sua posição no mundo, possibilitar a compreensão de suas vivências, conferir sentido e significado à sua condição de indivíduo e cidadão. Como toda comunicação envolve conflito, poder, ideologia e negociação, o educando precisa aprender a lidar com esses valores com competência e autonomia, e aí emerge a potencialidade da música como agente mediador, auxiliando-o na construção de um diálogo com a realidade (2007, p. 130).

O homem é “produto do meio” desde que ele não tenha aprendido o significado do que é bom ou do que é ruim, pois assim fará suas escolhas. Educar capacitando e promovendo o desenvolvimento através do conhecimento e da música, permitirá ao indivíduo discernir o que é bom do que é ruim. Quando a música entra na vida de alguém, ela promove mudanças significativas. A escola contribuindo desde cedo na vida do educando e acreditando que isso faz a diferença, ela constrói cidadãos melhores. “O exercício, o canto coletivo, a escuta, a atividade, a criatividade e a possibilidade interdisciplinar, facultados pela música, são indispensáveis à educação que pretende dar conta do cidadão e da consciência de cidadania.” (SEKEFF, 2007, p. 142).

As emoções são determinantes para tornar nossos momentos mais felizes ou tristes, para nos deixar mais comprometidos ou não com determinada função ou ação. Por mais que acreditemos ser racionais, sabemos que não é bem assim, existem momentos em nossas vidas em que o conhecimento que adquirimos são muito valiosos quando nos despertam para que possamos entender melhor a nós mesmos, os que nos rodeiam dando significado a nossas vidas.

Dos entrevistados, 81,25% relataram ter tido a influência direta de algum familiar, para começar a ouvir música ou incentivo para começar a tocar um instrumento. No entanto, se sabe que nem todo mundo tem o privilégio de ter uma família voltada para as artes, com a música tão inserida no seu dia a dia. Desta forma, a escola tem a oportunidade de suprir essa falta, caso haja e promover esse primeiro encontro, despertando nas crianças e nos adolescentes essa descoberta, abrindo caminhos para que ele conheça e entenda a importância que a música poderá ter na vida dele. Sekeff relata que:

Como a experiência básica que temos do mundo é emocional, a música, essa forma de conhecimento humano de tonalidade afetiva, adquire também força educacional, pois a educação não se resume a simples transmissão de conhecimentos, mas, mais que isso, caracteriza-se como um processo de desenvolvimento de sentidos e significados em que o educando, refletindo o mundo em volta, transforma a si próprio. Disso se conclui que a verdadeira função educacional da música acaba por pressupor a construção de uma sociedade democrática (2007, p. 143).

Sekeff segue frisando a importância da música na escola:

Se levarmos em conta que português e matemática ensinam linguagens, não podemos deixar de refletir que a música também é linguagem (não verbal), o que significa dizer que ela constitui condição de conhecimento e de ordenação do pensamento. Quem canta, escuta, lê, toca um instrumento musical aprende a pôr em ordem o seu pensamento (2007, p. 146).

Independentemente de como serão as escolhas do indivíduo, se ele vai continuar apaixonado pela música ou não, é de suma importância para ele ter essa experiência na escola, pois ela propicia o desenvolvimento dos sentidos, harmoniza, eleva, promove experiências novas e integração com o mundo em que ele vive.

2.2 A MÚSICA NA ÁUDIO FRAHM

A escolha de entrevistar e desenvolver esta pesquisa com os colaboradores e familiares da Empresa Áudio Frahm ao invés de conversar e obter respostas do público-alvo da companhia, vem da necessidade de se entender como é a relação com a música internamente, em contrapartida, quando se pensa em uma pesquisa, os olhares geralmente se voltam para os clientes. Mas aqui, se quer dar um passo atrás para poder avançar mais e mais sobre uma base sólida, afinal de contas quem se relaciona com os compradores são os colaboradores e é preciso verificar a relevância percebida da música primeiro por parte deles.

3 METODOLOGIA

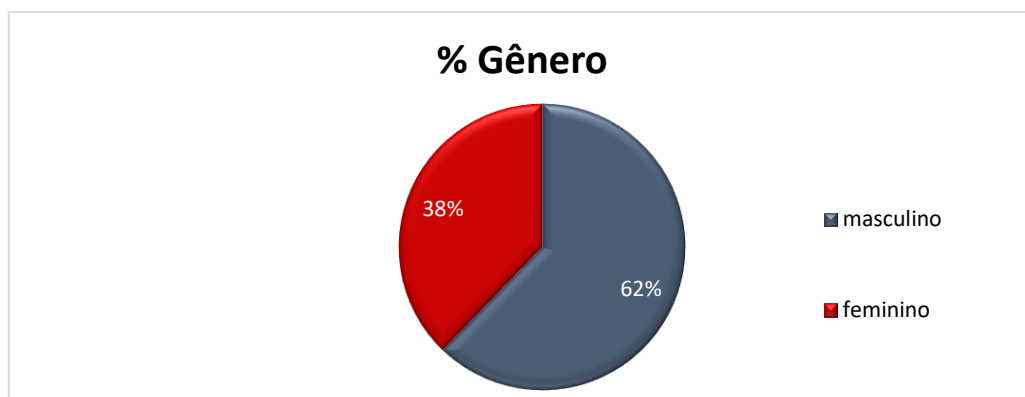
Neste trabalho buscou-se realizar como forma de pesquisa os modelos qualitativo e quantitativo, sendo aplicado entrevistas presenciais e questionário/ formulário. Definido isso, a elaboração do formulário e do questionário levou em conta rigorosamente o perfil de cada público. Primeiro o formulário do Google, com perguntas relacionadas à relação do indivíduo com a música e como este a percebe no seu dia a dia. Já na entrevista, como a grande maioria, além de ouvir muita música, também toca algum ou vários instrumentos, as perguntas foram mais direcionadas a essa relação mais íntima com as melodias, desde quando a ligação surgiu, até momentos marcantes que se destacaram justamente pela música.

O formulário do Google se mostrou bastante prático e com rápida adesão dos colaboradores. No total 37 pessoas responderam à pesquisa, da qual seguem agora os dados obtidos.

4 RESULTADOS

Após o encerramento da coleta de dados, pode-se analisar que o público respondente, a maioria expressiva são homens, atingindo um índice de 62.2% enquanto que 37.8% são mulheres.

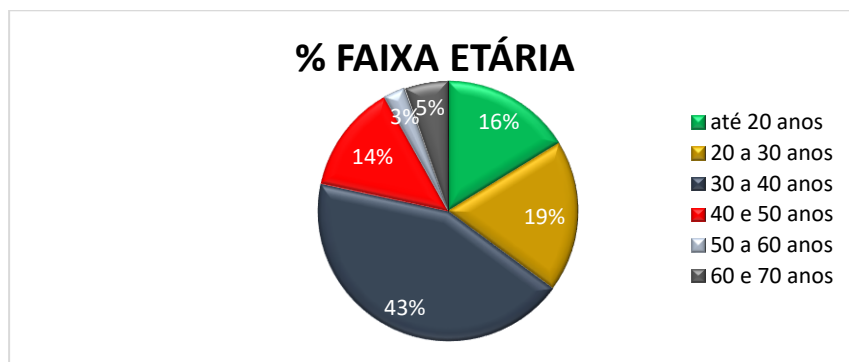
GRÁFICO 1 – Percentual de Homens e Mulheres entrevistados



Fonte: Autores (2020).

A faixa etária é bastante abrangente, sendo que a maior parcela tem entre 30 e 40 anos, somando 16 participantes da pesquisa. Os demais se dividem em: 6 respondentes de até 20 anos, 7 estão entre 20 e 30 anos, 5 têm entre 40 e 50 anos, 1 está na faixa etária dos 50 aos 60 e outros 2 entre os 60 e 70 anos.

GRÁFICO 2 – Percentual de faixa etária (idade) dos entrevistados



Fonte: Autores (2020).

Chamou-se bastante a atenção que a grande maioria do público que respondeu à pesquisa tem pós-graduação completa, chegando ao índice de 43.2%. Outros 21.6% tem graduação completa, já outros 16.2% estão cursando a graduação e há ainda 10.8% que declarou estar cursando a pós-graduação. 1 respondente (2.7%) declarou ter o Ensino Fundamental incompleto, 1 (2.7%) Ensino Médio incompleto e 1 (2.7%) ter Ensino Médio completo.

A maioria significativa dos participantes desta pesquisa, via formulário do Google, declarou não tocar nenhum instrumento, sendo 78,4%, enquanto que 21,6% (8 pessoas) informaram tocar um ou mais instrumentos. Entre os instrumentos citados a grande maioria informou tocar violão (6 participantes), gaita de boca, bateria e teclado, foram citados por dois indivíduos cada, já guitarra, violino, flauta, cajon, cavaquinho, trompete e contrabaixo foram apontados como instrumento tocado 1 vez cada. Nesta questão, os indivíduos poderiam citar todos os instrumentos que tocam, por isso a quantidade de instrumentos citados ultrapassa a de pessoas que responderam tocar um instrumento musical.

Mesmo que a maior parte deste público não toque nenhum instrumento, a ligação com a música existe, uma vez que 97,3% declarou ouvir música como lazer, apenas 2.7% (1 pessoa) informou que não ouve a música como um lazer. Do total de 37 respondentes, 21 declararam ouvir música diariamente. Outros 6 responderam ouvir quase todos os dias, 5 declararam ouvir o tempo todo e 2 pessoas informaram ouvir 1 vez por semana. Apenas 1 pessoa declarou ouvir música apenas nos finais de semana, 1 outra informou ouvir quando tem tempo para apreciar. Nesta questão, uma resposta não foi computada por não corresponder ao que foi questionado.

Também houve a preocupação de questionar aos entrevistados em quais canais buscam e ouvem música, de modo a entender como se relacionam com ela. Nesta questão, 5 canais foram citados e cada respondente poderia selecionar quantos deles correspondem aos seus hábitos musicais. O mais citado foi o Spotify, com 72.2%, em seguida o Youtube com 63.9% das respostas, em terceiro lugar ficou o Apple Music com 11.1%, seguido do Deezer com 8.3%. O canal com menos citações deste público foi o SoundCloud com 5.6%. Ainda havia a opção de os participantes informarem se utilizavam algum outro canal, 25% declarou que sim, faz uso de outros meios para ouvir suas músicas. Chama a atenção que o canal Rádio foi citado por 3 pessoas, outras 3 citaram ainda Rádios online. A plataforma online TuneIn também foi citada por 3 pessoas, enquanto que Google Play Music e CD e DVD foram citados por uma pessoa cada. Uma pessoa usou o campo “Outros” para citar ainda o Spotify como canal para ouvir músicas.

Quanto ao dispositivo usado para ouvir música, a maioria significativa apontou o celular que obteve 86.1%, seguido pelos aparelhos portáteis que obtiveram 36.1% das respostas, em terceiro lugar, com 33.3% ficou o computador. Nesta questão também era possível selecionar mais de uma opção, bem como apontar a opção de ouvir em outros dispositivos, coisa que 30.6% dos respondentes declararam fazer.

Entre os dispositivos mencionados estão: Caixa Amplificada com 3 citações, TV com 2, *Home Theater* também com 2 e Fones de ouvido, 2 também. Já *Receiver*, caixa portátil, caixa de som, fone de ouvido *bluetooth*, *pendrive*, player do carro, *chromecast* conectado na televisão e celular combinado com caixa portátil tiveram uma menção cada.

Perguntados onde costumam ouvir, as respostas mais citadas foram casa (27 vezes) e carro (23 vezes). Chamou muito a atenção que 3 pessoas especificaram onde ouvem música em casa, uma citou o quarto, outra o banheiro e outra declarou ouvir especialmente enquanto prepara o almoço. Na pesquisa também foram citados no trabalho (8 vezes), shows, eventos, locais com música (5 vezes), na academia (3 vezes), a caminho de algum lugar (2 vezes), com os amigos (2 vezes) e na faculdade (1 vez). Respostas que não se encaixavam no que foi perguntado foram descartadas.

Provando que os gêneros musicais são muito variados, 25 gêneros foram citados quando questionado qual o gênero musical favorito. Cada pessoa poderia citar mais de um. O mais mencionado foi o *rock* (16 vezes), seguido pelo sertanejo com 13 menções e o pop com 11. Variações desses gêneros também apareceram: *pop rock*, citado 2 vezes, *rock nacional* também 2 vezes, *classic rock*, 1 vez e sertanejo raiz, 1 vez e pop nacional, 1 vez também.

Destaque para a música clássica que foi mencionada 4 vezes e orquestra (instrumental) 1 vez. Este fato chama a atenção por não serem gêneros tão populares. Ainda entre os gêneros que foram citados de forma mais recorrente estão: eletrônica (8 vezes) e MPB (5 vezes). Já gospel e romântico, foram gêneros citados 2 vezes cada e *funk*, samba, jazz, indie, blues, gaúcha, *dance*, *house*, *lounge*, *reggae* e pagode aparecem 1 vez cada nas menções.

Uma vez que o público do formulário do Google massivamente é formado por pessoas que não tocam nenhum instrumento, optou-se por aplicar a entrevista semiestruturada em indivíduos que tocam instrumentos musicais. Foram selecionadas 16 pessoas que atuam na *Áudio Frahm* ou que são familiares de algum colaborador. Dos 16, apenas 2 entrevistados declararam não tocar nenhum instrumento musical, no entanto como suas ligações com a música são bem fortes, optou-se por manter os seus depoimentos.

Dos entrevistados, a faixa etária mais recorrente é a dos 30 anos, representando 68,75%, seguida pela dos 20 anos, com 18,75%. As faixas dos 40 e 50 anos, contam com 1 respondente, representando 6,25% cada uma. Predomina o público com pós-graduação, chegando a um índice de 56,25%, seguido pelo grupo com graduação, 31,25% e ensino médio, 12,5%.

Durante a entrevista chamou a atenção que dos 16 respondentes, 12 deixaram claro ouvir música praticamente a todo momento, fazendo dela uma verdadeira companheira.

O músico e programador de sistemas, Alexandre Zacarias em entrevista revelou como a música foi importante na sua vida para ajudar a curar as dores da alma:

Lá em 2001, quando eu tive depressão, foi através da música que eu me recuperei, porque fui em psicólogo, fui enfim... O que eu tomei como uma atitude: comprei um walkman, uma mochilinha com as fitas e k7, todas

gravadas, então botava na mochilinha e caminhava por horas, escutando música e foi através da música que eu me recuperei (2019).

A dentista, Bruna Eliza Orzechowsky Frahm Perfoll é uma das entrevistadas que não toca nenhum instrumento, porém quando questionada sobre seu estado de espírito ao ouvir música, ela conta:

Costumo ouvir mais música quando eu tô feliz, quando eu tô bem, é a hora que eu costumo ouvir mais, não tem um lugar específico, quando eu tô me arrumando, quando eu tô no carro indo trabalhar ou levar as crianças pra escola, ou quando a gente vai tomar um banho, quando eu vou fazer um café da manhã, mas normalmente em momentos felizes, quando eu tô triste eu não tenho o hábito de ouvir música (2019).

É interessante observar que a música faz parte da rotina de Bruna, não havendo uma hora específica para ouvir. Para comprovar este fato, ao ser questionada para que usa a música, Bruna declarou que usa como um aconchego, como forma de distração, com os amigos e ainda como forma de motivação.

Uma das perguntas mais marcantes desta entrevista foi se o entrevistado lembrava em que momento a música havia entrado em sua vida, ao que em um primeiro momento Bruna relatou apenas ter memórias do pai tocando violão durante sua infância, de modo que as melodias eram bastante presentes na família, na casa. Após o encerramento da entrevista Bruna lembrou-se de um fato muito marcante e pediu para contar. Segue o relato:

Então tá, pensando um pouco depois, eu lembrei do momento que eu acho que a música entrou na minha vida, eu lembro eu era pequena, com 4 ou 5 anos, antes da gente se mudar, a gente ainda morava em Biguaçu, que meu pai sempre comprava muito disco de vinil, pra mim e pra minha irmã, então eu comecei lembrar dos vinis que ele trazia sempre de música infantil ou de contos. Laranja, verde... eu tenho a memória dos vinis e das capas dos vinis que a gente curtia e a gente esperava, eventualmente meu pai trazia aquele disco novo e ficava todo mundo ao redor da vitrola ouvindo as histórias e ouvindo as músicas e isso me acompanhou toda a minha infância, então talvez esse tenha sido o momento em que a música entrou na minha vida.

Dos 16 entrevistados, 12 declararam ter começado seu contato com a música na infância, antes dos 10 anos, o que representa 75%, ou outros 25% declaram que este contato foi após os 10 anos, sendo que a idade máxima citada foi 12 anos.

Assim como Bruna, outro relato bastante emotivo de como a música entrou em sua vida, foi o do músico, técnico comercial e historiador Cristiano Soares Del Castagne, que respondeu prontamente lembrar-se do momento exato:

Lembro quando a minha mãe me levou quando eu tinha 6 anos de idade, e aí eu fui na igreja, tava eu, meu irmão, minha mãe, e a minha avó, e eu cantei uma música do Padre Zezinho Maria da minha infância: 'Eu era pequeno, nem me lembro, só sei que a noite ao pé da cama, juntava as mãozinhas e rezava apressado, mas rezava como alguém que ama'. Então eu cantei aquela música, porque era relacionado à criança, e aí eu comecei a gostar da música, até, no entanto, dona Helena, eu tinha as cantigas de criança que né, que se tinha, mas não me tocava. Quando fui na missa assim, que eu senti aquela música que eu comecei a perceber a letra e a música, ela foi entrando devagar eu pensei 'eu quero me inserir nesse mundo, eu quero cantar, eu quero aprender um instrumento (2019).

Castagne conta ainda que a música teve um papel muito social em sua vida, fez com que tivesse disciplina, fosse objetivo. A partir daquele dia, também decidiu cantar na igreja ao que de pronto, teve apoio total da mãe, que lhe comprou um violão. Esse apoio ele transmite hoje ao filho, incentivando-o a aprender a tocar também algum instrumento.

Atualmente Cristiano toca violão, guitarra, contrabaixo e viola caipira. Ao ser questionado sobre como usa a música quando toca um instrumento música, ele revela que pega o violão principalmente quando está entre amigos, ou na igreja, nesses momentos quer que as pessoas sintam a música da mesma forma que ele a escuta, de forma detalhada, com harmonia, uma mensagem, que de alguma forma ou de outra se sintam bem. Já quando está ouvindo, Cristiano conta que gosta de mexer com as emoções do passado “Então minha Playlist são todas músicas da minha infância que me remetem a um álbum de fotografia interno.” declara.

Uma das perguntas finais da entrevista era se o entrevistado lembrava ou poderia citar algum momento que não teria sido tão marcante, caso não tivesse tido música. Cristiano cita o casamento. “Eu acho que o momento impactante assim, Dona Helena, assim que, claro né... foi no meu casamento. Que eu cantei pra minha esposa entrar, então a música ali fez com que a gente fizesse algo diferente, e impactasse aquele momento em nossas vidas.” relata. Ele conta que a música escolhida foi Oceano, do cantor Djavan, ao que ele cantou as estrofes e a esposa o refrão. Nisso a música mostra seu poder, uma vez que, aliada a emoção, gravou esse momento na memória de Castagne com riqueza de detalhes.

Dos 16 entrevistados, outros 5 (31,25%) citaram o casamento como sendo um momento mais marcante em função da presença da música. Foram citados ainda momentos como a formatura (2 vezes), conhecer a namorada, intercâmbio, recuperação da depressão, audições de Rio do Sul, almoço em família e casamento do filho. Apenas dois entrevistados não souberam citar um momento marcante pontuado pela música.

O diretor comercial Dirceu Kniess, experimentou ao longo da vida instrumentos como gaita, teclado, flauta doce, mas diz ter se encontrado com o violão. Ao lembrar sobre seu primeiro contato com a música, conta que foi por volta dos 11 anos, quando ingressou em um seminário. Quando voltou do seminário para uma visita, depois de uns 6 ou 8 meses de estudo, pegou o violão de um vizinho emprestado e tocou a música Colcha de Retalhos, acompanhado de seu pai que tocava gaita de boca. Mais tarde ganhou seu primeiro violão, um Giannini, presente que guarda até hoje.

Ao ser questionado sobre seu estado de espírito ao tocar música, Dirceu revela que tem dois momentos com o instrumento, o primeiro, bastante frequente, em que gosta de tocar em grupo, para cantar e alegrar as pessoas, seja na igreja, em casa com a família, com os filhos e o segundo, em que procura ficar sozinho, quando está com algum problema pessoal ou profissional. Nesses momentos, ele conta que pega o violão e as partituras e fica em um canto, toca algumas músicas e depois se sente melhor.

Fica claro no relato de Dirceu como as melodias influenciam no humor, podendo deixar mais alegre, triste ou mesmo reanimar alguém. Ele declara que “a música é uma maneira de eu conseguir conversar com as pessoas, então é uma maneira de eu compartilhar com as pessoas e conversar é através da música, que quem canta reza duas vezes né”.

O dentista Francisco Frahm Perfoll é o segundo entrevistado que não toca nenhum instrumento musical atualmente, no entanto durante a infância tocou flauta doce e violão. Ao

relatar o momento em que a música entrou em sua vida, Perfoll narra também a entrada de um importante dispositivo no mercado que revolucionou a forma de ouvir música: o discman.

A música pra mim ela foi um marco na minha adolescência, eu devia ter por volta de uns 12 anos eu acredito e foi na época do discman, quando surgiu o discman e eu lembro que a gente passava o dia inteiro ouvindo música, eu ia dormir ouvindo música, então eu acredito que foi ali nessa, na mudança de criança pra adolescente (2019).

Quando questionado sobre o que a música significa para ele, Francisco declara que “a música significa vida pra mim. Ela mexe com as nossas emoções, ela nos faz refletir, ela nos faz muitas vezes nos movimentar, criar ações, então eu acredito que a vida sem a música seria uma vida mais triste, uma vida mais preto e branco”.

O músico e assistente técnico Geraldo Augusto Coelho, é dentre os entrevistados o que relatou o contato mais prematuro com a música, foi por volta dos 3 anos. Ele diz que não se lembra da data exata, pode ter se enganado quanto à idade, mas relata que ganhou uma pequena sanfona dos tios e que a partir disso se encantou pela música. Mais tarde, já com cerca de 12 anos, ganhou um violão.

Quando questionado sobre o significado da música, ele revela que a música está muito ligada à sua família.

Meus avós, meus tios, então vamos dizer assim, eles são aqueles músicos que não aprenderam em escola, aprenderam no ouvido, bailão, sanfona, então são violeiros... Isso vem de geração em geração. Tem gente que não pegou, mas tem gente que já pegou. Então a música em si pra mim é um prazer enorme, sem explicação assim, vendo a pessoa tocar, você quer expressar, da melhor forma que tem que ser (2019).

Para Coelho a importância de tocar um instrumento está no fato de poder levar alegria para as pessoas, poder estar no palco e tocar algo agitado, legal, que vá distrair as pessoas do dia ruim que tiveram.

O músico e consultor empresarial Guilherme Frahm toca em uma banda autoral de rock há 13 anos, a Costeletas. Além de tocar diversos instrumentos, Guilherme canta e compõe. Além desta, ele revela integrar ainda a banda instrumental Apicultores Clandestinos, há 6 anos, tocando contrabaixo. Com uma proposta bem diferente, nesta banda, os integrantes tocam fantasiados de apicultores para gerar uma experiência diferente para o público.

Guilherme deixa claro que ouve música o tempo todo, independente do seu estado de espírito, inclusive comenta que o ritmo da música acompanha esse sentimento, ao tocar também “com a banda a gente acaba escrevendo música, eu acho que a gente tem um sentimento e tenta passar aquele sentimento tocando. Então há estou um pouco mais melancólico, acabo fazendo uma música mais naquele sentido, ou se está feliz acaba tocando algo mais animado”.

O primeiro a relatar uma experiência negativa com a música, Guilherme relata que teve um primeiro contato não muito agradável com as melodias, para só mais tarde se encantar por elas, demonstrando aí que o ritmo escolhido importa para cair no gosto do indivíduo.

Eu lembro de uma forma negativa primeiro, que tinha aula de canto no colégio, e era umas músicas mais voltadas para a igreja e tal e eu achava muito chato. Inclusive aprontava, acabava sendo expulso da sala, não gostava. Curioso né, depois a gente foi ter banda e cantar né. Mas eu acho que comecei a gostar de

música com os discos do pai, o pai tinha, eu lembro de CD do Creedence Clearwater no carro, daí ia pro Aeroclube, eu devia ter uns 8 ou 10 anos, mas eu ia pro carro porque estava cansado, com sono, eles ficavam até mais tarde e eu deixava a música bem alta e curtia (2019).

Dentre os 16 entrevistados, 2 revelam ter banda musical atualmente. O músico e coordenador de vendas, Gustavo Madeira Gutz, toca guitarra e violão e já integrou uma banda, a Eternal Ember. Questionado sobre seu estado de espírito ao ouvir música responde que desde a infância, por volta dos 7 ou 8 anos, consome música diariamente. “Desde quando eu tô em casa, no momento que eu tô lavando louça, ou tô fazendo um prato, alguma coisa, eu gosto de estar ouvindo música, porque isso faz parte e eu sinto falta” declara. Este tipo de resposta foi muito frequente entre os entrevistados, que relataram consumir música independente do local, horário e dia.

No entanto, diferente dos demais, que informam quando estarem tristes procurarem a música como forma de se animar, Gustavo afirma alinha seu estado de espírito ao estilo de música que vai ouvir “se eu tô feliz eu vou escutar aquilo que eu mais gosto, agora se eu tô triste eu vou escutar alguma outra coisa que me deixe, que acompanhe o estado de espírito. É nesse sentido (...) a música vai acompanhar o meu estado de espírito naquele momento”. Já quanto a tocar um instrumento musical, Gustavo afirma ainda que precisa estar sentindo-se bem para produzir música:

Então hoje por exemplo, eu tô numa fase que eu tenho que estar muito bem, muito tranquilo, relaxado pra então sentar com meu instrumento e poder ficar horas assim, mesmo no sofá com a guitarra desligada, no colo, brincando, mas assim, eu preciso estar bem, se eu tiver agora, preocupado com muita coisa, as vezes, pro outro dia, já não fecha.

Mesmo consumindo música desde os 7 anos, Gustavo revela que foi aos 10 anos que ouvindo uma rádio local ele se encantou por uma banda em especial: Iron Maiden. Neste relato, assim como no de Francisco, fica claro como as mídias da época influenciaram a forma de se consumir música. Gustavo conta que não tinha acesso a CDs ou mesmo à internet na época.

O músico e analista financeiro João Victor Contezini, relata em sua entrevista a importância da música em sua relação com a filha. “Tem vezes assim, no fim de semana, como eu tenho uma filha muito pequenininha, ela acaba pedindo pra tocar a gaita de boca, assim como o violão que ela também gosta de dançar quando eu toco”, comenta o entrevistado.

Para ele a música permite transmitir sentimentos, mesmo sem a presença de uma letra, a melodia é o suficiente:

Ela traz os sentimentos sem que eu precise falar para as pessoas, e desde momentos que quando eu tocava trompete, tocava na banda de Rio do Sul e da Polícia Militar e quando a gente tocava em um ambiente muito grande, com talvez mil pessoas, dava para ver a agitação das pessoas sentindo isso, e a gente não canta uma letra quando se toca um instrumento de sopro, as pessoas simplesmente sentem e entendem isso né, que não precisa estar mostrando pra elas (2019).

Para o músico e engenheiro eletrônico Lucas Cavalcanti Lins Falcão, o momento de consumir música está muito relacionado ao seu estado de ansiedade:

Geralmente eu percebo que quando eu tô um pouco mais ansioso, um pouco mais fora de tempo da música, eu tento deixar ela um pouco de lado e o

momento que eu tô um pouco mais sereno é o momento que a música me chama mais, é o momento que eu vou e geralmente eu tenho essa simbiose com a música (2019).

Sobre o momento de tocar o violão, instrumento que Lucas toca, ele revela que sempre toma mais cuidado, por tocar exige mais atenção, de forma que ao tocar não se permite ficar distraído, luxo que se dá ao ouvir música.

Muito detalhista, Lucas descreve a importância da música da sua vida:

E é engraçado que depois de um tempo a pessoa começa a traçar assim uma trajetória na vida e começa a perceber onde a música estava nessas, nesses momentos. E pra mim ela sempre esteve em todos os momentos, mesmo sem eu perceber ela esteve em todos os momentos, então tenho lembranças da minha infância onde músicas me marcaram muito, músicas que a minha mãe cantava, que eu escutava nos domingos à tarde, que minha mãe colocava no som, e isso me marcou muito e foi me lapidando, meu irmão ele era uma pessoa muito musical, minha irmã também, minha irmã que tocava instrumento, meu irmão não, mas ainda assim eles eram muito musicais, e sempre tinha muita música dentro de casa e isso entrou dentro de mim, me levou até o curso superior, no curso superior não tinha noção ainda de como a música dominava a minha vida, mas chegou um momento que eu não consegui mais separar e eu tive que ir pro lado da música, tive que estudar áudio, tive que estudar acústica, e a coisa foi me lapidando até hoje. Até hoje realmente é um norte na minha vida mesmo (2019).

Lucas também começou a ouvir música desde muito pequeno. Seu primeiro contato, de forma mais marcante, foi por volta dos 8 ou 9 anos, por influência do irmão, que havia comprado um CD Player portátil e um CD de orquestra. “Aí ele botou pra mim com o *headfone* pra eu escutar a música e ele simplesmente soltou, me deixou lá deitado na cama escutando música e eu passei assim, o CD inteiro” relata Lucas, que ainda comenta que depois desse episódio, passou a ter uma conexão muito forte, uma sensação de que não poderia mais viver sem a música.

O empresário e músico Luís Roberto Wenzel Ferreira, ao ser questionado sobre a importância da música em sua vida, fez um dos relatos mais emocionantes.

A música pra mim é quase como uma maneira de orar, de rezar. Pra mim a música é um momento de reflexão, introspecção, tem gente que pára no silêncio para refletir, eu se tiver música, também é um momento de reflexão. É um momento que eu saio do que eu tô fazendo, tocar já é lavar a alma pra mim (2019).

Tão forte é a sua relação com a música, que Luís não se lembra do momento exato do primeiro contato com as melodias, “meu pai era músico, eu acho que quando eu estava na barriga da minha mãe” conta. Ele relata ainda que sua casa sempre foi muito musicalizada, uma vez que o pai quando não estava trabalhando, estava se dedicando à família e à música.

Quando questionado sobre a função da música em sua vida, Luís é taxativo ao dizer que a usa para tudo.

Eu uso a música para tudo isso, tanto quando eu ouço, quanto quando eu toco. Tem determinadas estilos musicais, que dependendo onde eu estou só eu escuto, um jazz por exemplo, mais profundo, mais clássico, e tem outros que eu só escuto quando tem gente junto, por exemplo uma música mais pop, pop

rock, uma Adriana Calcanhoto, uma Paula Toller, só pra dar exemplos assim (2019).

Para o músico e projetista, Maicon Jone Mello, o estado de espírito em que se encontra, não interfere no processo de ouvir música ou não, mas sim na escolha da trilha sonora.

Tem dias que eu tô um pouco mais para um estilo, tem dias que tô um pouco mais para outro, um estilo musical que eu gosto bastante é rock e eletrônica e música clássica, só que nem sempre de manhã cedo eu escuto um rock, parece que não cai bem (...) geralmente eu prefiro algo mais tranquilo. Tem dias que daí à noite eu gosto mais de escutar um eletrônico, um rock. Parece que cada dia tem um sentimento diferente (2019).

Sobre o significado da música em sua vida, Maicon diz que ela significa muitas coisas e reforça a ideia do quanto ela é importante para lembrarmos de momentos da nossa vida, inclusive, ela continuará tendo essa função no futuro:

Pra mim é muita coisa que significa, porque tem muita música que a gente escuta, puxa a memória lá atrás, de quando era pequeno, da minha família, tem músicas que me lembram algumas viagens que eu fiz, pra algum lugar do mundo (...) parece que cada momento tem um significado a música. Então agora eu estou vivendo uma época que estou escutando uma determinada música, e eu sei que daqui a alguns anos eu vou escutar e vai vir uma lembrança de cá (2019).

Dentre os entrevistados, 8 responderam em algum momento da entrevista ter a música como uma âncora para suas memórias. Segundo eles ao ouvirem determinada música se lembram com clareza de diversos momentos, sejam eles declarados emocionantes ou não, mas todos sim definidos como marcantes.

Entre os entrevistados foi percebido de forma recorrente os relatos de emoções fortes ligadas à música na infância. Esses relatos vêm ainda carregados de emoção, nem sempre uma emoção feliz. A advogada Maitê Priscila de Amorim Del Castagne, esposa de um dos colaboradores da empresa, contou em entrevista um fato triste e emocionante:

Falando um pouco de lembranças tristes né, em relação a música eu tenho um fato que me marcou bastante. O meu pai faleceu quando eu tinha 3 anos, e a minha mãe conta que eu sempre ia no quartinho e escutava uma música, sempre a mesma música, e escutava aquela música baby can i hold you do, agora até esqueci o nome do cantor, uma música internacional e até hoje quando eu escuto aquela música, eu não consigo, assim, ela acho que criou uma âncora e eu choro, sempre choro quando escuto então é uma coisa muito forte, é uma lembrança que vem apesar de eu ser tão pequena de ter apenas 3 anos, sempre quando eu ouço essa música ela me marca, ela me choca ela, não consigo conter as lágrimas, é bem interessante mesmo.

Por ter essa relação com a música, Maitê relata ainda que para ela a música tem que estar em momentos, sejam eles triste ou alegres, “vamos dizer em todo momento que for possível estar ouvindo música eu gosto, eu acho que ela me embala, ela me envolve, ela me impulsiona, pra mim a música é muito importante.” completa.

Atualmente Maitê toca violão, mas seu primeiro contato foi o teclado. Por volta dos 9 ou 10 anos foi presenteado pela mãe com o instrumento. “mas a minha mãe não podia pagar pra eu fazer aula, então eu tirava em casa a música da novena de ouvido, dae quando a gente ia na novena eu levava o teclado e tocava, bem simples, mas era o que eu conseguia” revela ela.

A assistente de processos, Nara Teresinha de Souza Bittencourt, revela que busca a música como um refúgio. “Tem dias assim que a gente está muito estressado, muito pilhado, com tanta coisa que tem pra fazer e eu quero me desligar de tudo(...) e eu coloco uma música, começo a pensar assim, em outras coisas, meio que saio do meu foco assim, daquela situação” conta ela, que diz ainda que usando essa estratégia consegue pensar em coisas boas e sentir-se melhor.

Quando questionada sobre o que a música significa em sua vida, Nara, resume em uma palavra: liberdade. “Eu acho que quando tu escutas uma música que tu gostas e que tu pensas coisas boas e tu tem vontade de cantar, de dançar, de se libertar sabe, então eu acho que não tem nada melhor do que isso” completa.

Nara é mais uma das entrevistadas que comprova como o canal utilizado para ouvir música se torna significativo. Ao responder sobre como a música entrou em sua vida, ela revela que desde a infância ouvia suas músicas no rádio. Mas foi na adolescência que ganhou seu primeiro rádio que tocava CD da mãe, mais tarde ao começar a trabalhar, uma das suas primeiras aquisições foi também um aparelho de rádio, dando sequência a um ciclo.

O engenheiro eletrônico e músico, Romulo Gustavo Facione conta que a música em sua vida tem basicamente duas funções principais, mas cada uma e seu momento distinto:

As vezes estou sozinho em casa e vou, meio que uma terapia assim, vou tocar um pouquinho(...), aí como eu falei depende do sentimento assim, umas musiquinhas mais alegres, um pouquinho mais triste, depressiva, depende o momento né, mais como terapia assim(...). E às vezes como um momento de alegria, às vezes está com os amigos, assim, pega e toca umas musiquinhas, aí geralmente são músicas mais divertidas e alegres.

Neste questionamento sobre a função que a música pode ter, como ela é utilizada, 9 (56,25%) dos entrevistados citaram para Relações Sociais ou Confraternizações. O segundo uso mais citado foi como uma Terapia, por 6 (37,5%) dos respondentes, 3 citaram Meditação e 2 citaram Diversão. Também foram mencionados: Aconchego e Distração, motivação, Distração, Relaxar, Lembrança e Comunicação.

O operador de máquina injetora e músico Vilson Nazário Junior declara que a música para ele funciona como uma terapia, pois desde pequeno era rodeado por música. “O meu pai é músico, tinha banda e tudo, e sempre que a gente tá em festas de família ou festa com os amigos sempre tem música, sempre tem alguém dançando. Pra mim ela tá direto junto comigo.” relata.

Para ele, o primeiro contato com as melodias também foi durante a infância, por volta dos 7 ou 8 anos. Assim como Lucas, Vilson também teve a influência do irmão, que colocou para ele ouvir uma fita do Michael Jackson.

Tão marcante é a relação de Vilson com a música que ele relata ter sentido a vontade de viver dela e por isso faz parte de uma banda. Intitulada *Kids from Yesterday* a banda já tem cerca de 5 anos. No entanto Vilson já faz parte de grupos musicais há 10 anos.

Dentre os 16 entrevistados, ao serem questionados sobre o estado de espírito em que se encontravam para ouvir música, 2 respondera ouvir mais quando não se sentem bem, 3 declararam ouvir mais quando estão mais felizes ou sentindo-se bem e 11 (68,75%) disseram ouvir independentemente de estarem sentindo-se bem ou não. Alguns declararam que ouvem

para ficarem melhor, outros que escolhem a música para acompanhar e embalar o sentimento, seja ele triste ou feliz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a elaboração deste trabalho percebeu-se como são fortes as conexões que a música cria, seja nas interações, com amigos e familiares, seja de uma banda com seu público ou ainda do seu eu presente com o eu do passado.

Relatos emocionados da importância da música na vida de cada um dos entrevistados, bem como frequentes afirmações de que a vida não teria sentido sem música, seria mais triste, ou mesmo não conseguir imaginar-se viver sem ela, são provas de que a música é um item de necessidade básica para o ser humano.

Concluiu-se nesta pesquisa que uma das funções mais importantes da música é ser realmente o guia da evolução humana, com permanente interação com o meio, indivíduo, toda a comunidade, auxiliando a construção de uma sociedade democrática no sentido mais amplo.

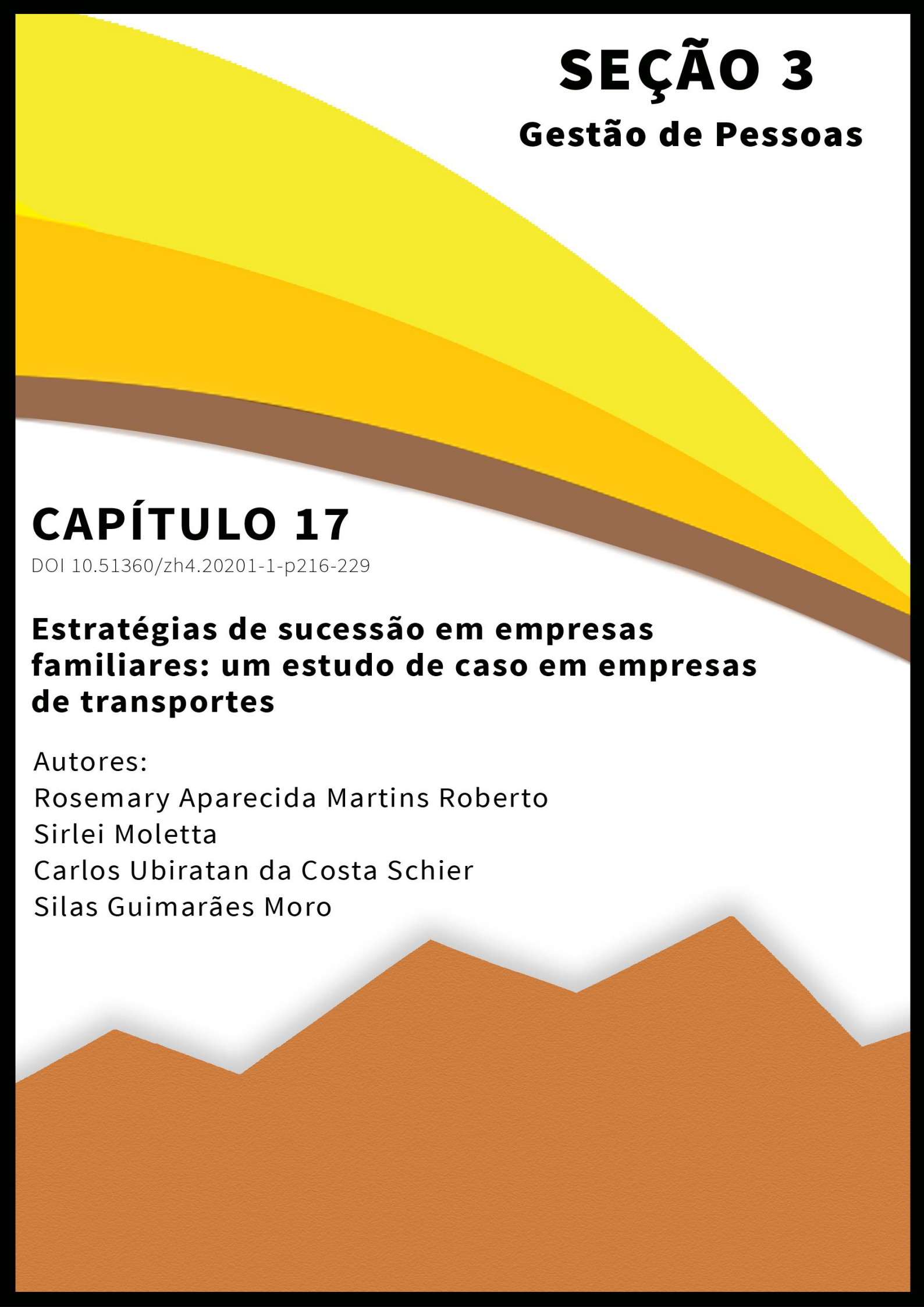
Enfim, todos os relatos e afirmações obtidos atestam o quão importante é para os colaboradores da Áudio Frahm se apossar desse *mindset* para se relacionarem e criarem conexões mais sólidas com os clientes, vivenciando e transmitindo a importância da música na vida das pessoas, sendo agentes de transformação para um mundo com indivíduos mais felizes, equilibrados e conectados consigo mesmo e com seu meio, através da linguagem universal que é a música.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados para os colaboradores participantes, bem como a diretoria, como forma de despertar mudanças na cultura da empresa e alertar da real importância da música para o desenvolvimento, formação e bem-estar das pessoas.

REFERÊNCIAS

- BITTENCOURT, N. T. S. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- CASTAGNE, C. S. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- CASTAGNE, M. P. A. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- COELHO, G. A. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- CONTEZINI, J. V. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- FACIONE, R. G. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- FALCÃO, L. C. L. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- FERREIRA, L. R. W. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- FRAHM, G. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.

- GUTZ, G. M. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- KNIESS, D. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- MCGILL. **Musical chills:** why they give us thrills. [S. l.], 10 jan. 2011. Disponível em: <https://www.mcgill.ca/newsroom/channels/news/musical-chills-why-they-give-us-thrills-170538>. Acesso em: 19 jun. 2019.
- MELLO, M. J. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- NAZÁRIO JR, V. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- PERFOLL, B. E. O. F. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- PERFOLL, F. F. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.
- SEKEFF, M. de L. Da Música: seus usos e recursos. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: Unesp, 2007.
- ZACARIAS, A. Entrevista concedida a Helena Frahm Perfoll. Rio do Sul, junho de 2019.



SEÇÃO 3

Gestão de Pessoas

CAPÍTULO 17

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p216-229

Estratégias de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em empresas de transportes

Autores:

Rosemary Aparecida Martins Roberto

Sirlei Moletta

Carlos Ubiratan da Costa Schier

Silas Guimarães Moro

ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE TRANSPORTES

Rosemary Aparecida Martins Roberto³⁷Sirlei Moletta³⁸Carlos Ubiratan da Costa Schier³⁹Silas Guimarães Moro⁴⁰

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de sucessão utilizadas por duas empresas de transportes localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Importante ressaltar que este estudo trata-se da continuidade de uma pesquisa realizada em outras empresas deste mesmo segmento. Foram pesquisadas as motivações existentes no processo sucessório destas empresas, descrevendo suas principais características. Para atingir os objetivos propostos no estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, utilizando entrevista semi-estruturada com gestores sucessores pertencentes à segunda e terceira gerações. Os resultados mostraram que os sucessores foram preparados para assumir a gestão através de treinamentos dentro ou fora da empresa da família e educação formal. Observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas apresenta processos e planos de formação de sucessores formalizados, e formam seus sucessores de acordo com o que aprenderam.

Palavras-chave: Estratégias de sucessão, Empresas familiares, Processos sucessórios.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de estratégias de sucessão em empresas familiares é um processo considerado de difícil desenvolvimento para as organizações, que apresentam dificuldades na sua formulação para formação de seus sucessores. A sucessão constitui um grande desafio por se tratar de um episódio longo, inevitável e, muitas vezes, negligenciado pelos gestores, mesmo demonstrando interferir de forma decisiva na continuidade da organização.

A sucessão relaciona-se a um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa, como nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vendê-la em sua totalidade, ou deixá-la entregue ao seu curso natural (LEACH e BOGOD, 2006). A forma como o fundador se retira da empresa e propõe sua sucessão vai influenciar no sucesso da gestão da próxima geração, onde o planejamento e a gestão da sucessão são colocados como estratégia para minimização de conflitos e dificuldades encontradas pelas empresas familiares neste processo.

³⁷ Doutora em Administração pela Universidade Positivo. Docente UEPG. E-mail: meiremartinsuepg@gmail.com

³⁸ Doutora em Ciências Sociais Aplicadas UEPG. Docente UEPG. E-mail: sirleiupeg@hotmail.com

³⁹ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente UEPG. E-mail: ubiratanschier@hotmail.com

⁴⁰ Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente UEPG. E-mail: smoro@uepg.br

Assim, a sucessão deve ser planejada através da formação de profissionais aptos para assumir o negócio da família.

Os sucessores da empresa familiar devem ser preparados desde cedo para o exercício profissional. Desta forma, algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores e pela família, como formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional para os herdeiros, adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso deles no quadro funcional da empresa (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

Observa-se que a maioria das empresas familiares prepara seus herdeiros através de um processo natural desenvolvido por meio de atividades cotidianas, que acreditam ser o suficiente para o desenvolvimento dos sucessores, não possuindo um processo de sucessão formalizado com regras definidas para a formação do herdeiro sucessor.

A empresa familiar necessita de herdeiros para dar continuidade ao legado de seu fundador. Relacionado ao processo de sucessão da empresa familiar, (LODI, 1993, p. 6) relata que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento econômico através de um número considerável de oportunidades de emprego e negócios, apresentando peculiaridades distintas, sendo diferentes em países com realidades diversas. No Brasil, as empresas familiares apresentam uma imagem protecionista e paternalista, onde a realidade da família está impregnada na empresa (OLIVEIRA, 1999a).

Segundo Lark (2001), as empresas familiares enfrentam desafios da mesma forma que qualquer outra empresa. Dentre esses desafios, o autor destaca a falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração quando necessário, a incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados, rivalidade entre irmãos, e a incapacidade de atrair e reter administradores competentes não familiares.

Casillas et al. (2007) abordam a dificuldade de chegar a um consenso sobre a definição de empresa familiar, pois as muitas definições existentes estão baseadas em vários fatores e características que as empresas familiares apresentam. Segundo esses autores, a maioria dos conceitos de empresa familiar relaciona-se com três aspectos principais: a propriedade ou controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, devido ao trabalho desempenhado por alguns de seus membros; e a intenção de transferir a empresa para futuras gerações.

As empresas familiares são sucedidas de forma hereditária, onde os próprios herdeiros podem acabar prejudicando esse processo e a própria empresa, pois, em muitos casos, os herdeiros não apresentam o mesmo comprometimento e dedicação do fundador ao negócio da família (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2006; CONSOLI e MARTINELLI, 1998; ADACHI, 2006).

2.1 SUCESSÃO

Na visão de Gersick et al. (1997), a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que, geralmente, acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita afastar-se da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família, e pelo tempo de permanência no cargo (LONGENECKER et al., 1997).

Neste mesmo contexto, Barroso (2013) descreve que há algumas situações onde ocorre a substituição do fundador nas empresas familiares, entre elas: quando acontece a morte prematura do fundador; em situações planejadas, quando a empresa possui um planejamento da sucessão e com ele, o futuro sucessor; e na profissionalização da gestão.

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (LE BRETON-MILLER et al., 2004; OLIVEIRA, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar uma nova perspectiva gerencial às empresas, também seu fechamento, devido à falta de preparação do sucessor.

As empresas familiares possuem um grande desafio com relação ao processo de sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre gerações distintas de uma família, com o objetivo de manter o controle familiar e a continuidade do negócio (BORGES; LESCURA, 2012; GRZYBOVSKI et al, 2008). Neste contexto, Sharma (2004) afirma que a problemática da sucessão apresenta três aspectos importantes: comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família, desejo de sobrevivência da empresa e possibilidade da geração sucessora continuar o projeto constituído pelo fundador. O processo de sucessão poderá proporcionar, à empresa familiar, seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005), também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN e KHAIRE, 2004). Desta forma, a sucessão está envolta por muitos problemas, como falhas em processos gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação do sucessor. Diante disto, nota-se que existem poucas empresas familiares sendo conduzidas pela terceira ou quarta gerações (REZENDE et al., 2004).

Apesar de a sucessão empresarial estar relacionada a um processo estratégico que tem como objetivo a continuidade do negócio, a sucessão em empresas familiares vai muito mais além do conceito de processo, pois envolve uma abordagem estratégica que alinha as expectativas de continuidade do negócio com as relações e expectativas da família empresária (GRZYBOVSKI et al., 2008).

2.2 ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO

Segundo Altaf e Troccoli (2010), o processo de gestão da sucessão acontece através da forma pela qual os pais educam seus filhos para o exercício do poder; ou seja, os filhos são preparados muitos anos antes para que isso ocorra.

Lodi (1987) afirma que, para que a sucessão aconteça sem transtornos ou perdas para a empresa, deve começar a ser organizada desde a infância dos filhos. Desta forma, o futuro sucessor deverá ter envolvimento com o negócio da família, começando nos níveis hierárquicos mais baixos, até que possa ter contato com todas as áreas da empresa (FRITZ *apud* COLTRO, 2003; BIEHL et al., 2003). É interessante ressaltar que a experiência do pai no controle dos negócios da empresa constitui um dos principais obstáculos no processo sucessório, devido a sua dificuldade em deixar o negócio (LODI, 1994).

Oliveira (1999b) relata que o processo sucessório pode ser conduzido através de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar, fazem parte somente membros da família, e poderão ocorrer disputas pelo poder e problemas na demissão do sucessor, caso necessário. Em se tratando da sucessão profissional, podem-se apontar algumas vantagens, como a oportunidade de escolher o executivo com o perfil adequado e maior flexibilidade, caso haja necessidade de mudança. Em contrapartida, a sucessão profissional pode incorporar à organização o perfil de gestão do profissional que assume o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador. Segundo Lank (2003), é viável a sucessão profissional quando a competência do sucessor é o que prevalece, mesmo não sendo membro da família.

Na maioria das vezes, o fundador possui um grande apego sentimental ao seu negócio, não considerando a empresa como um bem qualquer que, após anos de dedicação, terá que deixar para seus filhos tomarem conta (LEONE, 2002). Desta forma, alguns fatores que exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça são necessários, tais como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (BROCKHAUS, 2004; IBRAHIM et al., 2004b; SHARMA et al., 1997). Estes elementos contribuem na interação entre indivíduos, família e empresa, auxiliando na socialização dos sucessores e na sua inserção na empresa familiar (BORGES et al., 2008; LAMBRECHT, 2005).

O sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa (BORNHOLDT, 2005). Dentro da empresa, poderá começar de baixo e ir subindo gradativamente ao topo, mas, para isso, precisa possuir conhecimento suficiente do processo operacional, decisório, formal e informal. Fora da empresa, terá a oportunidade de aprender outras maneiras de gestão. Além disso, o sucessor precisa apresentar características empreendedoras.

A sucessão da gestão é um processo que envolve aspectos técnicos, como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, também aspectos socioculturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, esta pesquisa trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, onde o pesquisador interpreta e constrói a realidade a partir de suas análises do ambiente organizacional (CARRIERI et al., 2008).

Esta pesquisa caracteriza-se também como exploratória, seguindo os preceitos de Babbie (2007) e Richardson (2007) que apontam a exploração de um tema por parte do investigador, com o propósito da familiarização com o assunto investigado, que é considerada fase inicial no processo da pesquisa e está relacionada à comprovação da viabilidade do estudo (BABBIE, 2007).

O método de pesquisa escolhido é o estudo de caso, sendo que seu objetivo principal é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (YIN, 2005).

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado (GODOI e MATTOS, 2006; ROESCH, 2006) com os sucessores das empresas. As perguntas da entrevista contêm questões como: de qual forma você foi preparado para assumir a gestão da empresa? Você está preparando ser sucessor de qual forma? Existe uma estratégia formalizada para a preparação do sucessor?

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram entrevistadas duas empresas familiares do setor de transportes, localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Para resguardar estas empresas, optou-se pela não divulgação de seus nomes, as quais foram identificadas como empresas A e B, bem como seus entrevistados não foram identificados.

A empresa A foi fundada em 1946 e adquirida pela família proprietária em oito de julho de 1983. Tem como foco principal o ramo de transportes.

Segundo o entrevistado, seu pai sempre foi do ramo de transportes e começou a trabalhar muito jovem, pois havia perdido o pai com 10 anos de idade, e ele e seus irmãos tiveram que trabalhar para sustentar a família. Primeiro, seu pai trabalhou de mascate, vendendo de porta em porta; depois, trabalhou como cobrador de ônibus em uma pequena empresa que hoje não existe mais, que fazia transportes na região do norte pioneiro. Depois disso, seu pai tirou carteira de motorista, trabalhou de taxista e, posteriormente, com caminhão, junto com seus irmãos. Tanto seu pai quanto os irmãos dele trabalhavam como empregados, fazendo transporte de verduras de Curitiba para Ibaiti (cidade do norte do Paraná). Depois disso, seu pai trabalhou muitos anos de caminhão, viajando por todo o Brasil. Comprou um sítio e começou a plantar café, mas com a geada de 1975 perdeu tudo. Diante disto, seus irmãos reuniram-se (eram 3 irmãos), venderam tudo o que tinham e entraram como sócios em uma pequena empresa (que existe até hoje), juntos com os primos de São Paulo. Essa empresa trabalhava com uma linha de ônibus que interessava a eles porque fazia o trajeto de Curitiba para o interior de São Paulo. Naquela época, prosperaram muito, porque a região estava crescendo bastante e necessitava de transporte. Em 1981, seu pai saiu da sociedade dessa empresa e, como sempre gostou e esteve envolvido na área de transportes, teve a oportunidade de conhecer um senhor de Castro, que em 1946 fundou a empresa pesquisada, que foi uma das primeiras empresas do Paraná, juntamente com a outra do mesmo ramo, que fazia a linha para Tibagi. Este senhor queria vender a empresa pesquisada porque seus filhos não queriam geri-la e ele estava descontente. Como naquela época era uma empresa pequena que seu pai tinha condições de comprar, o negócio concretizou-

se em 1983. Seu pai iniciou a empresa com cinco ônibus antigos, fazendo a linha de Ponta Grossa a Castro e Ponta Grossa a Tibagi.

Com o início da construção de uma indústria de papel e celulose na cidade de Arapoti-PR em 1988, a empresa alavancou, pois essa indústria necessitava de transporte para os trabalhadores que iriam construí-la. Na época, o pai dele hesitou em aceitar trabalhar com fretamento de ônibus, pois queria trabalhar somente com a área de transportes. Então, em 1988 eles começaram a fazer o fretamento para a construção dessa fábrica, que durou até 1994. Esse foi o primeiro serviço que alavancou a empresa e foi o grande impulso que tiveram. Desta forma, começaram a trabalhar com fretamento em vez de linha regular, porque a linha regular era mais difícil e complicada, segundo o entrevistado. Nesta mesma época, tiveram a oportunidade de começar a fazer o fretamento das fábricas em Ponta Grossa, pois era apenas uma empresa do mesmo ramo que o fazia. Assim, começaram a trabalhar com fretamento, que hoje corresponde a 80% do serviço da empresa. A partir de então vieram crescendo, pois descobriram que esta área apresentava uma demanda reprimida na região, e começaram a investir nela. Além do mais, a única empresa que fazia fretamento não tinha mais interesse de continuar ficando ao cargo deles os fretamentos das fábricas em Ponta Grossa e região. A empresa possui 375 funcionários.

O entrevistado faz parte da segunda geração da família. Tem mais dois irmãos (uma irmã e um irmão) que não atuam na empresa porque preferiram seguir outros caminhos, mas participam da divisão dos lucros. Sua irmã trabalhou um período na empresa, mas como ocorreram muitos atritos entre eles, ela acabou se desligando.

O entrevistado assumiu a gestão porque seu pai já não tem mais condições de gerir a empresa, pois está com 82 anos de idade. Mas mesmo assim continua indo na empresa, pois, segundo o entrevistado, ela é a vida dele. Seu pai cursou até a quarta série primária, sempre foi uma pessoa trabalhadora, com visão, negociador, só que tinha seus limites, como a falta de conhecimento. Relata que foi muito importante ter estudado, pois trouxe conhecimentos para aplicar na empresa, mas ressalta que a experiência é toda de seu pai. Sempre teve muito respeito pelo pai e muitas das ideias que seu pai não aceitava, ele ia tentando contornar, pois o fato de seu pai ser centralizador dificultava sua liberdade para trabalhar na empresa.

A empresa não apresenta estratégia de sucessão formalizada, mas desde pequeno trabalhava na empresa com seu pai, e os outros irmãos não se interessavam pelo negócio da família, apenas sua irmã que, depois de adulta, tentou trabalhar na empresa, mas sem êxito.

Devido ao fato de ser o único sucessor de seu pai e não haver interesse dos demais filhos e netos do fundador em assumir a empresa, irão profissionalizar a gestão no futuro. Hoje, apenas o entrevistado gere a empresa e não tem nenhum profissional do mercado trabalhando com ele.

Não há, na empresa, plano de sucessão formalizado. Eles estão realizando, hoje, uma parte da sucessão dos bens, porque seu pai está com idade avançada e ficou doente recentemente, mas o sucessor ressalta que o fato de estar na gestão não lhe proporcionou nenhum benefício. Afirmou que respeita essa decisão (de não ter mais benefícios que seus irmãos) porque foi tomada por seus pais, mesmo seus irmãos sendo sócios da empresa e não estarem trabalhando nela.

A Empresa B teve início em abril de 1966, há 52 anos, e está inserida no ramo de transporte rodoviário de cargas, contando com aproximadamente 350 funcionários. Segundo a

entrevistada, seu avô faleceu com 57 anos de idade em 26 de maio de 1980; então, seu pai assumiu a gestão. Seu avô era caminhoneiro e viajava e, quando morreu, o pai dela já trabalhava na empresa. Seu pai é o filho mais velho de 4 irmãos, e começou a acompanhar seu avô nas viagens a partir dos 13 anos de idade. Seu pai não conseguiu terminar o *ensino primário*, pois, com a morte de seu avô e como irmão mais velho, teve que sustentar a família. Os outros irmãos de seu pai (1 irmão já falecido e 2 irmãs) estudaram, mas não aprenderam a prática com seu avô. Seu falecido tio trabalhava na área comercial da empresa e também viajava. Quando seu avô faleceu, a empresa tinha 8 caminhões, seu pai continuou viajando e seu tio (falecido) ficava no escritório, na parte comercial, gerenciando cargas e fretes. Em 1989, seu pai parou de viajar, pois a empresa começou a crescer e ele precisava estar presente nela. Mesmo assim, quando acontecia algum problema na estrada, era seu pai que resolvia.

A entrevistada faz parte da terceira geração e compartilha a gestão com seu pai e suas duas tias (irmãs de seu pai). Seu pai trabalha na oficina e suas irmãs no escritório. Ela tem mais duas irmãs, mas, das herdeiras sucessoras de seu pai, só ela trabalha na empresa. Uma de suas irmãs é formada em Administração e a outra é Técnica em Segurança do Trabalho. Ela tem mais primos por parte das irmãs de seu pai, mas também não trabalham na empresa.

A entrevistada acompanha seu pai na oficina desde a infância porque gosta muito de caminhões. É formada em Administração há 12 anos e relatou que, apesar de trabalhar no escritório, desde pequena gosta de estar no meio dos caminhões. Em 2009, ela começou a fazer uma pós-graduação em logística, mas não concluiu. Seu pai não cursou o Ensino Superior, fez o ensino primário, mas não finalizou, e aprendeu o ofício com seu avô, na prática com os caminhões.

Seu pai é o único filho homem. Os filhos de seu tio falecido saíram da empresa depois que ele morreu. Desde os 14 anos, ela queria trabalhar dentro da empresa, mas seu pai e seus tios não permitiram. Houve um período em que queria cursar Direito para ser advogada da empresa, mas acabou optando pelo curso de Administração. Seu tio falecido era formado em Farmácia, mas nunca exerceu a profissão e dedicou sua vida toda à empresa. Uma de suas tias, que faz parte da gestão, é formada em Farmácia também; e a tia mais nova é formada em Administração.

Hoje, a gestão da empresa é compartilhada, pois seu pai, ela e as tias trabalham em cargos de gestão. Ela trabalha na área comercial, enquanto seu pai administra a oficina, e suas tias, as demais áreas. Ela assumiu a gestão junto com seu pai por vontade própria.

Conforme relatado pela entrevistada, provavelmente os próximos sucessores serão seus filhos, porque os filhos das suas tias não têm interesse em assumir a empresa. Desta forma, tem o desejo de que seus sucessores continuem gerindo a empresa da mesma forma que está sendo gerida pela família. Afirmou que é a única sucessora disposta a assumir a gestão, pois suas irmãs e primos já tomaram outros caminhos e estão atuando em outras áreas, e como cursou Administração e está atuando na empresa, está se preparando para esse desafio em um futuro próximo.

A empresa não possui planos formais de transferência de gestão, mas possui membros da segunda e terceira gerações na gestão, e pontua que existem conflitos entre os familiares.

QUADRO 1 – Resumo das categorias analíticas das Empresas A e B

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Empresas Familiares	Entrevistado 2ª geração; Filho no cargo de gestão; Pai está na empresa, mas não participa da gestão.	Entrevistada 3ª geração; Filha no cargo de gestão compartilhada; Pai trabalha na empresa.
Sucessão	O sucessor assumiu a liderança devido à idade avançada de seu pai.	2ª e 3ª gerações atuando na empresa; A sucessora compartilha a liderança com o pai e as tias.
Estratégias de formação de sucessores	Foi preparado desde a infância; Estudou; Profissionalização.	A sucessora acompanha o pai na empresa desde pequena; Estudou; Tentou a profissionalização, mas sem sucesso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação à sucessão nas empresas pesquisadas, destaca-se que mesmo geridas pela segunda e terceira gerações, há a presença do fundador que, apesar de não participar das decisões, está nas empresas diariamente acompanhando as atividades, como destacado nas falas:

Meu pai está com 82 anos, está ali na sala dele, a vida dele é isso aqui, a gente faz questão que ele venha aqui. Esses tempos ele ficou doente, não tava vindo, a gente começou a insistir, trazer ele pra cá, trazer de cadeira de rodas, mas é o que faz ele viver, é a vida dele. Se afastar, acabou pra ele (ENTREVISTADO EMPRESA A).

O sucedido, além de não participar mais da gestão, tem dificuldades em se afastar totalmente da empresa, o que corrobora com a afirmação de Leone (2002).

Nem sempre o fundador está presente nas empresas, mas notou-se que as várias gerações convivem no seu espaço, onde algumas estão aprendendo e se preparando para assumir a gestão e outras estão se preparando para se afastarem de forma definitiva do negócio da família. “O meu pai trabalha na oficina, tem o escritório, mas o meu pai está na oficina. Tem as irmãs dele que ficam no escritório. Estamos numa gestão compartilhada. Eu nunca assumi a parte financeira, desde quando eu me formei. Trabalho na parte comercial” (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Destaca-se o relato de Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), abordando que o processo de sucessão está relacionado com a sobrevivência da organização, com o comprometimento da família na manutenção do negócio e a expectativa da geração sucessora em dar continuidade ao projeto instituído pelo fundador.

Esta preparação para assumir a gestão envolve algumas decisões dos fundadores, ao escolherem passar para os filhos o controle da empresa. Neste processo destaca-se que, ao serem fundadas, não havia a necessidade de uma formação específica, dado que o setor de transportes não exigia conhecimentos aprofundados ou tecnologicamente avançados para atuar no mercado.

Um dos fundadores começou a preparar seu filho desde os 12 anos de idade, levando-o para a empresa, onde começou atuar no setor de manutenção, pois estudava pela manhã, trabalhava com o pai à tarde e fazia curso profissionalizante de mecânica e elétrica à noite.

E assim, eu comecei em 1983 com meu pai, eu tinha 12 anos, e assim como era uma empresa pequena, ainda em 1983, ele falou: você vai fazer curso no SENAI de mecânico, de eletricista, pra ajudar. E eu fui, fiz curso no SENAI, então meu pai dirigia, eu era mecânico, eletricista (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Desta forma, destaca-se a afirmação de Bornholdt (2005), que aponta que o sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa.

O fundador não reconhecia a importância de o filho ter formação superior, tanto que o incentivou a parar de estudar, conforme a fala a seguir: “O pai até queria que eu parasse de estudar. Mas a minha mãe não deixou meu pai fazer eu parar de estudar. Na época eu gostava, então daí eu continuei estudando e trabalhando” (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Em uma das empresas, o fundador também acostumou sua filha desde pequena, mas ela não foi incentivada a fazer um curso específico para assumi-la no futuro, tanto que cursou História. Desta forma, vê-se que para o fundador, a prática era mais importante do que uma formação específica na área de gestão. A entrevistada, no entanto, sentiu falta de uma formação específica, conforme fala a seguir: “Tenho formação em História, tinha vontade de fazer Direito, não para atuar como advogada da empresa, mas para conhecer melhor as normas e leis que regem a empresa” (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Assim, ressalta-se a importância da abordagem de Fernandes (2013), de que as organizações precisam trabalhar a ideia de preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, estabelecendo uma filosofia voltada para a formação de sucessores através de instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória.

Na empresa B, a entrevistada faz parte da terceira geração, tem formação na área de gestão, acompanha o pai desde pequena na empresa e gosta muito das atividades desenvolvidas: “Eu desde pequena adoro caminhar, ficava andando no pátio, vendo meu pai trabalhar” (ENTREVISTADA EMPRESA B). Ainda não assumiu a gestão, pois está sendo preparada pelo pai, trabalhando na área comercial, enquanto seu pai cuida da parte operacional. Assim, de acordo com as afirmações de Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de formação dos herdeiros e sua entrada na empresa devem acontecer o quanto antes, pois quanto mais cedo fizerem parte da organização, mais chances o processo sucessório terá de ser bem-sucedido.

Esta preparação para assumir a gestão envolve algumas decisões dos fundadores, ao escolherem passar para os filhos o controle da empresa. Neste processo destaca-se que, ao serem fundadas, não havia a necessidade de uma formação específica, dado que o setor de transportes não exigia conhecimentos aprofundados ou tecnologicamente avançados para atuar no mercado. Devido a isto, nenhum dos fundadores possui Ensino Superior.

Com relação ao relacionamento entre sucedidos e sucessores, destaca-se que, em uma das empresas, foi constatado um grande número de membros da família compartilhando a gestão, e que existem conflitos intensos entre a segunda e terceira gerações: “Eu não me dou bem com minhas tias. Eu não me dou bem com a minha tia mais velha. Já processei ela em 2012, porque eu queria entrar em reunião quando meu pai viajava, ela não deixava, ela me humilhava na frente de funcionários” (ENTREVISTADA EMPRESA B).

Desta forma, nota-se que o processo de sucessão poderá proporcionar, à empresa familiar, seu crescimento através da adoção de novas práticas de gestão (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005); também poderá levar à sua falência, devido a conflitos familiares intrínsecos na relação entre família e empresa (HAVEMAN e KHAIRE, 2004).

Na empresa A, houve a tentativa de inclusão de outros membros da família na gestão; porém, sem sucesso, devido à falta de interesse por estarem atuando em outras áreas.

Nós tivemos os filhos integrando a empresa, filho meu e os filhos da minha irmã, só que começou a ter atrito. Porque primeiro que é filho do dono, não tinha o desempenho necessário para a função e custaria caro pra gente, porque todos vão se achar donos e querer ganhar sem trabalhar. Daí nós entramos num acordo que não entraria essa terceira geração. Justamente porque, como é uma empresa familiar, que tem os meus irmãos, que os filhos também iriam depender disso aqui, então nós concluímos que não deveria entrar ninguém na empresa (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Atribui-se a fala do entrevistado aos relatos de Grzybovski et al. (2013); Lansberg (1999); Le Breton-Miller, et al. (2004); Queiroz (2008) e Steier (2007), sobre o fato que os sucessores podem não estar interessados e motivados para assumir a empresa da família, também fatores emocionais e ligações sociais e familiares podem interferir neste processo.

Em uma das empresas já existiu uma tentativa de profissionalização em um passado recente, o que faz com que não tenha planos de ser gerida por um profissional do mercado.

Já profissionalizamos de 2008 a 2009, só que não deu certo, ele queria, depois que o tio faleceu, que meu pai e as irmãs dele não participassem da gestão. Só que não deu certo, e em 2010 ele foi mandado embora. Nós já tivemos essa experiência, mas não deu certo (ENTREVISTADA EMPRESA B).

A fala da entrevistada tem relação com a afirmação de Oliveira (1999b), pontuando que a sucessão profissional pode incorporar à organização, o perfil de gestão do profissional que assume o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador.

Diante do exposto, ressalta-se que a proposta de um plano de sucessão contendo o aspecto não somente com relação ao familiar gestor como também a um executivo do mercado, auxiliaria os gestores a tomar a melhor decisão para o futuro das empresas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema sucessão em empresas familiares ocupa um grande espaço na preocupação dos gestores. Analisando as empresas estudadas, pode-se evidenciar algumas características que comprovam essa preocupação.

As empresas apresentam características interessantes quanto à sucessão: seus fundadores possuíam somente a prática ou a vontade de atuar no setor de transportes e não foram preparados para gerenciar a empresa, mas desenvolveram todas as habilidades necessárias com a prática. Verificou-se que os gestores estão preocupados com o futuro da empresa, ou através de seus sucessores, ou dos profissionais de mercado.

Quanto às estratégias de sucessão, evidencia-se que existe uma preocupação com a formação dos sucessores, bem como com seu envolvimento prático nas rotinas empresariais

antes de assumirem a gestão. Nota-se maior preocupação com a formação superior, contrastando com a experiência prática das primeiras gerações.

Fica evidente a preocupação dos gestores com relação ao futuro da empresa, seja através da profissionalização, seja através da sucessão como estratégia. Porém, ambas sem planejamento formal podem levar a experiências negativas, pois a empresa deve estar preparada para inserir profissionais na diretoria, sem que a família se sinta preterida no que diz respeito à gestão ou para um processo de sucessão. Daí a importância de um planejamento formal com estratégias bem definidas, que vão mostrar os caminhos a serem trilhados no sentido da profissionalização ou da sucessão.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar – Joalheria Meridiano Ltda. In: **Revista Economia e Gestão da PUC Minas**. Belo Horizonte, v.10, n. 23, Mai/Ago. 2010.
- BABBIE, E. **Conducting qualitative field research**. In The practice of social research (11th ed.). U.S.A.: Thomson Wadsworth, 2007.
- BARROSO, H. C. M. P. A **Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador**: concepções teóricas e implicações práticas. *Revista Teoria e Prática em Administração*, v. 3 n. 2, p. 27-43, 2013.
- BIEHL, K. A.; MOSELE, E. M.; NOTARE, V. M. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3, 2003, Brasília. **Anais eletrônicos**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 426-439.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun/2004.
- CARRIERI, A. P., PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **Organizações & Sociedade**, 15(45), 127-144, abril/junho, 2008.

CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COLTRO, A. Compreendendo o processo sucessório em uma empresa familiar através de uma ótica dialética. In: Seminários em administração FEA-USP, 6, 2003. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>> Acesso em: 03 fev. 2017.

CONSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. Administração de Empresas Familiares. In: III Seminários em administração - SEMEAD, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. LANSBERG I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo, SP: Negócio, 1997.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. **Tese (Doutorado em Administração)**, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerda. In: EnEO 2008. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...** Belo Horizonte MG, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; MACHADO, R.; TEIXEIRA, E.; SILVA, M. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, 1(1), 198-210, 2013.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal of business venturing**, v.19, n.3, p.437-463, maio/2004.

IBRAHIM, A. B.; MCGUIRE, J.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P. **Patterns in strategy formation in a family firm**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 10 No. 1/2, 2004 pp. 127-140.

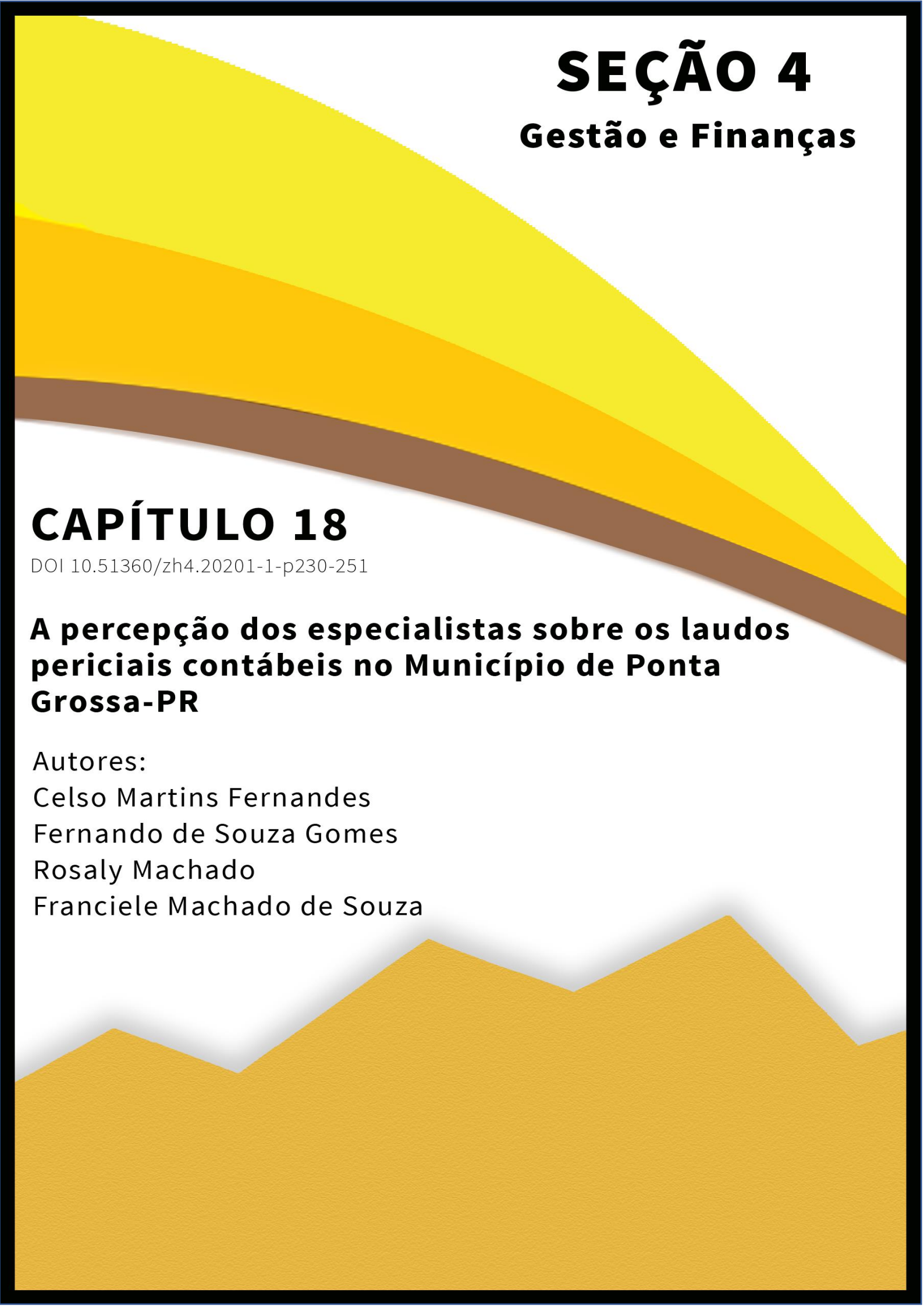
LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December. Family Firm Institute Inc., 2005.

LANC, A.G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LANSBERG, I. S. **Succeeding generations: Realizing the dream of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LARK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

- LEACH, P.; BOGOD, T. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.
- LE BRETON-MILLER, J.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 28(4), 305-328, 2004.
- LEONE, N. M. C. P. G. O Saara não é um Deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos. In: EnANPAD – Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito nas empresas familiares**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, J. B. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999a.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999b.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos Ebape**. BR, 6(1), 1-17, 2008.
- REZENDE, C. F.; ANDRADE, D. M.; REZENDE, D. C. O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios no Sul de Minas Gerais. **R&A. Revista de Administração da UFLA** – v.6 – n.1 – janeiro/junho 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos, técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROESCH, S. M. A. **Notas sobre a construção de casos para ensino**. In: Encontro nacional da ANPAD, 2006, Salvador, 2006. v. 30.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, 10(1), 1-36, 1997.
- SHARMA, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 17(1), 1-36.
- STEIER, L. New venture creation and organization: a familial sub-narrative. **Journal of Business Research**, 60(10), 1099-1107, 2007.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v.12, n.32, p.45- 61, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.



SEÇÃO 4

Gestão e Finanças

CAPÍTULO 18

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p230-251

A percepção dos especialistas sobre os laudos periciais contábeis no Município de Ponta Grossa-PR

Autores:

Celso Martins Fernandes

Fernando de Souza Gomes

Rosaly Machado

Franciele Machado de Souza

A PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS SOBRE OS LAUDOS PERICIAIS CONTÁBEIS NO MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA-PR

Celso Martins Fernandes⁴¹
Fernando de Souza Gomes⁴²
Rosaly Machado⁴³
Franciele Machado de Souza⁴⁴

RESUMO

Os processos judiciais necessitam de perícia, para ter uma opinião técnica de forma elucidativa, que permita a tomada de decisões relevantes. Nesse processo são coletados dados para que o laudo pericial possa ser elaborado com as seguintes características: imparcialidade, clareza, precisão, objetividade, confiabilidade, sigilo, dentro da ética e da moral, em conformidade com às Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC TP 01 e a NBC PP 01. Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo principal analisar os laudos periciais contábeis baseados na NBC TP 01 e a NBC PP 01 pelos peritos na cidade de Ponta Grossa – PR. Para isso, se torna necessário o conhecimento dos princípios éticos e das normas contábeis para promover a qualidade do trabalho pericial. Por fim, sintetizam-se as visões de dez peritos contábeis, residentes na cidade de Ponta Grossa-PR. A metodologia da pesquisa foi abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas que foram analisadas com o apoio do software *Nvivo10* para os procedimentos de análise do Discurso do Sujeito Coletivo. Dentro deste contexto foi realizada uma análise de *cluster* (similaridade de palavras). Constatou-se que sete dos dez peritos contábeis tiveram maior similaridade, apresentaram maior argumentação entre suas falas. Em decorrência do contexto do estudo, foi possível fazer a delimitação do enfoque da pesquisa para identificar os possíveis termos ou palavras apresentando as *tagclouds* (palavras mais utilizadas), que representam as discussões com intuito de ampliar a apresentação dos conceitos identificados. Os resultados obtidos, na amostra analisada, mostraram que apenas 20% dos peritos contábeis, não utilizam as normas NBC TP 01 e a NBC PP 01 na composição de seus laudos periciais contábeis, e até mesmo desconhecem essas normas.

Palavras-chave: Ética, Perícia Judicial Contábil, Perito contábil, Laudo pericial contábil, NBC (s) TP 01 e PP 01.

⁴¹ - E-mail: celso.marfer@hotmail.com

⁴² - E-mail: fernando_fsg@yahoo.com.br

⁴³ - E-mail: rosalmachado@uepg.br

⁴⁴ - E-mail: m.franciele@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Devido a especificidade dos pareceres técnicos contábeis, juízes das diversas instâncias do poder judiciário, solicitam os serviços do perito contador para elaborar laudos para tomada de decisão dos processos judiciais. Tal tarefa exige um alto grau de conhecimento dos princípios e normas contábeis para promover a qualidade do trabalho pericial. De acordo com Hoog (2018), o laudo pericial/parecer técnico, deve atender às necessidades do julgador e ao objeto da discussão.

As expectativas de um laudo pericial digno de fé pública são apresentadas na (Norma Brasileira de Contabilidade - Técnica de Perícia) NBC TP 01/2015 e (Norma Brasileira de Contabilidade – Profissional de Perícia) NBC PP 01/2015, às diretrizes a serem aplicadas aos procedimentos técnicos da perícia contábil, têm a finalidade de melhorar a qualidade da apresentação do laudo pericial, para tomada de decisão justa e imparcial dos seus usuários (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, 2015b).

“O perito precisa ser um profissional habilitado, legal, cultural e intelectualmente, exercer virtudes morais e éticas com total compromisso com a verdade” (SÁ, 1997, p.14). A perceptibilidade das informações contábeis repousa sobre a veracidade e a inteligibilidade a fim de atender as organizações com resultados precisos e eticamente corretos (MACHADO; VIZEU, 2018). “O perito deve preservar as informações apresentadas em laudos periciais com credibilidade, em razão de existir variados tipos de ações judiciais que motivam as perícias ensejando variadíssimos quesitos, que requerem dos peritos muitos objetos de exames” (SÁ, 1997, p. 65).

O questionamento que direciona a pesquisa pauta-se na identificação da percepção/conhecimento dos peritos sobre as NBCs mencionadas anteriormente e estabelece o objetivo geral de analisar os laudos periciais contábeis baseados nas NBC TP 01 e a NBC PP 01 pelos peritos na cidade de Ponta Grossa – PR.

A abrangência conceitual que a NBC TP 01 e a NBC PP 01 oferecem para instruir a responsabilidade do perito contador no momento de elaborar laudos com maior rigor possível, fundamentado em princípios éticos para a execução de perícias contábeis judiciais e extrajudiciais, inclusive arbitral justificam a investigação proposta.

A introdução apresenta a contextualização, formulação do problema, justificativa e objetivos da pesquisa. Na sequência compõe-se o referencial teórico, abordando conceitos sobre a ética, perito contábil, perícia, laudo, NBC PP 01 e NBC TP 01. A metodologia da pesquisa é a descrição e análise dos dados e por fim, as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 PERÍCIA CONTÁBIL JUDICIAL

Os processos judiciais necessitam de perícia, e o juiz escolhe o perito responsável, pelos dados para que o laudo pericial possa ser elaborado. De acordo com a NBC TP 01/2015:

A perícia contábil, tanto a judicial como a extrajudicial, é de competência exclusiva de contador registrado em Conselho Regional de Contabilidade. Entende-se como perícia judicial aquela exercida sob a tutela da justiça. A perícia extrajudicial é aquela exercida no âmbito arbitral, estatal ou voluntária. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p. 1).

A perícia contábil, constitui o conjunto de procedimentos técnicos científicos em conformidade com a NBC TP 01/2015 estes procedimentos são “destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar à justa solução do litígio, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil [...]” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p. 1).

O Decreto-Lei nº 9.295/46, que instituiu o Conselho Federal de Contabilidade, na letra “c” do art. 25, trata das atribuições do profissional da contabilidade.

O objetivo da perícia contábil incide “na constatação, prova ou demonstração contábil da verdade sobre seu objeto, transferindo-o, através do laudo para o ordenamento da instância decisória, judicial e extrajudicial” (ALBERTO, 2007, p. 35).

A NBC TP 01 define de forma clara que o objeto da perícia, “é o relato sucinto de forma que resulte numa leitura compreensiva dos fatos relatados [...]” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.13).

Na visão de Sá (2011, p.64), a perícia contábil possui três ciclos. “A fase preliminar (define o perito contador e o perito assistente), a operacional (elaboração do projeto) e a fase final (o perito contador emite sua opinião e entrega o laudo)”. Observa-se as etapas de cada uma das fases no Quadro 1.

QUADRO 1 - Fases da perícia contábil

Fase preliminar	A perícia é requerida ao juiz pela parte interessada; o juiz defere a perícia e escolhe o perito; as partes formulam quesitos e indicam seus assistentes; os peritos são cientificados da indicação; os peritos propõem honorários e requerem depósitos.
Fase Operacional	Início da perícia e diligências; Curso do trabalho; Elaboração do laudo;
Fase Final	Assinatura do laudo; Entrega do laudo; Levantamento dos honorários; Esclarecimentos.

Fonte: Sá (2011).

Ressalta-se que na fase preliminar da perícia, o perito contador necessita estipular seus honorários nos autos, identificar o objeto e objetivo da perícia, seu tempo de duração e a equipe que irá trabalhar (SILVA, 2005).

Todavia, existem várias fases do trabalho pericial que devem ser observadas e, que estão evidenciadas na NBC TP 01:

Conhecer o objeto da perícia, a fim de permitir a adoção de procedimentos que conduzam à revelação da verdade, a qual subsidiará o juízo, o árbitro ou o interessado a tomar a decisão a respeito da lide; Definir a natureza, a oportunidade e a extensão dos exames a serem realizados, em consonância com o objeto da Perícia, os termos constantes da nomeação, dos quesitos ou na proposta de honorários oferecida pelo Perito-Contador ou o Perito-Contador Assistente; Estabelecer condições para que o trabalho seja cumprido no prazo estabelecido; Identificar potenciais problemas e riscos que possam vir a ocorrer no andamento da perícia; Identificar fatos que possam

vir a ser importantes para a solução da demanda de forma que não passem despercebidos ou não recebam a atenção necessária; Identificar a legislação aplicável ao objeto da perícia; Estabelecer como ocorrerá a divisão das tarefas entre os membros da equipe de trabalho, sempre que o perito necessitar de auxiliares; e Facilitar a execução e a revisão dos trabalhos. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.4).

O planejamento de trabalho pericial é fundamental para identificar os riscos, e estabelecer a divisão das tarefas para que a perícia seja bem-feita. Os detalhamentos dos procedimentos da perícia servem para que a investigação do caso seja bem-feita. Em conformidade com a NBC T 13 - 13.4.1:

Os procedimentos de perícia contábil visam fundamentar as conclusões que serão levadas ao laudo pericial contábil, e abrangem, total ou parcialmente, segundo a natureza e a complexibilidade da matéria, exame, vistoria, indagação, investigação, arbitramento, mensuração, avaliação e certificação. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1999, p.5).

Na Perícia judicial, a constatação, prova ou demonstração, científica ou técnica, deve prevalecer a veracidade de situações, coisas ou fatos (ALBERTO, 2012). As áreas de aplicação da perícia são abrangentes e Alberto (2012) elenca que as principais áreas são: Varas Cíveis e Criminais; Varas de Órfãos e Sucessores; Justiça do Trabalho; Varas de Falência; Varas da Fazenda pública; Varas judiciais Federais; Na Justiça Arbitral e Varas da Família.

Mediante a extensão das áreas de aplicação, vale lembrar que a perícia contábil está posicionada para demonstrar a verdade, clareza e parcialidade sobre o objeto examinado, fundamentada na constatação das provas dos relatórios contábeis.

2.1 PERITO CONTÁBIL

Na economia global de hoje, o perito contábil é um profissional que necessita ter um vasto conhecimento em contabilidade, auditoria, tributação, custos entre outros saberes para elaborar o laudo em um processo judicial.

O Decreto-Lei nº 9.295/46, que instituiu o Conselho Federal de Contabilidade, na letra “c” do art. 25, trata das atribuições do profissional da contabilidade, entre elas, as escritas nas regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

Para ter legitimidade em realizar perícias contábeis, deve estar devidamente registrado pelo órgão de classe o Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

A NBC TP 01 indica que o laudo pode ser elaborado pelo perito contador e assistente, que será definido como parecer pericial contábil, e tanto o laudo pericial. O parecer pericial, adota padrões já estabelecidos respeitando a estrutura prevista na norma (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a). Porém no item 108 da referida norma o perito assistente só deve emitir seu parecer técnico se existir total ou parcial desacordo em relação ao laudo do perito judicial.

Para uma boa realização do trabalho pericial, o perito tem algumas particularidades a serem observadas. Assim, Silva (2005, p.19) afirma que o perito deve ser uma pessoa “douta,

versada ou entendida na ciência, na arte ou ofício respeitante a certos fatos da causa”. Pires (2008, p. 37) ressalta que a Lei n.8.455/1992, expõe algumas determinações para o perito contador exercer suas atividades:

Art. 145. Quando a prova do fato depender de conhecimento técnico ou científico, o juiz será assistido por perito, segundo o disposto no art.421.

§ 1º Os peritos serão escolhidos entre profissionais de nível universitário devidamente inscritos no órgão de classe competente, respeitando o disposto no Capítulo VI, Seção VII, deste código.

§ 2º Os peritos comprovarão sua especialidade na matéria sobre o que deverão opinar, mediante certidão do órgão profissional em que estiverem inscritos.

§ 3º Nas localidades onde não houver profissionais qualificados que preencham os requisitos dos parágrafos anteriores, a indicação dos peritos será de livre escolha do juiz.

Acrescentando, Hoog (2018, p.115-116) transcreve as características desejáveis de um profissional para que este colabore de forma precisa em um processo judicial:

- ✓ Deve dominar as normas e procedimentos físico-contábeis, empresariais e os procedimentos evolutivos ocorridos no assunto a ser examinado;
- ✓ Precisa de calma e sensatez nessa atividade; o profissional fica exposto a várias pressões, fato que reforça a necessidade de uma conduta equilibrada e de altos valores morais;
- ✓ Deve ser independente para expressar a sua opinião, a qual seguramente é baseada nos exames realizados sem ser influenciado por fatores estranhos. Ou seja, equidade livre de preconceitos, fatores materiais ou afetivos que pressupõem perda de sua independência. Pode utilizar a sua independência e liberdade para escolher o horário de trabalho e o tipo de exame a ser realizado;
- ✓ Todo exame pericial exige o máximo de acuidade e precisão em todas as etapas de investigações e conclusões;
- ✓ Quando errar, procure corrigir o erro imediatamente; e
- ✓ Sempre lavre o termo de diligência quando pedir documentos, livros ou informações. O protocolo de recebimento do termo de diligência é importante e mostra a intenção do perito de cumprir o seu ofício, principalmente o de responder os quesitos.

Outras observações também podem ser apontadas para o perito realizar um bom trabalho. No entender de Sá (1997) necessita estar sempre atualizado para executar suas atividades, manter-se sempre a calma e a sensatez quando exposto a pressões de qualquer natureza, preservar os valores morais, ser independente para expressar sua opinião e, reconhecer e corrigir seus erros imediatamente. Outro ponto relevante da trajetória do perito contábil está sua nomeação. A NBC PP 01 (2015, p.3) cita os impedimentos e Suspeição aplicáveis ao perito, conforme informações do quadro 2.

QUADRO 2 - Impedimentos e Suspeição no trabalho do Perito

Por impedimentos	Por suspeição
For parte do processo; Tiver atuado como perito contador contratado ou prestado depoimento como testemunha no processo; Tiver cônjuge ou parente, consanguíneo ou afim, em linha reta ou em linha colateral até o terceiro grau, postulando no processo ou entidades da qual esses façam parte de seu quadro societário ou de direção; Tiver interesse, direto ou indireto, mediato ou imediato, por si, por seu cônjuge ou parente, consanguíneo ou afim, em linha reta ou em linha colateral até o terceiro grau, no resultado do trabalho pericial; Exercer cargo ou função incompatível com a atividade de perito contador, em função de impedimentos legais ou estatutários; Receber dádivas de interessados no processo; Subministrar meios para atender às despesas do litígio e; Receber quaisquer valores e benefícios, bens ou coisas sem autorização ou conhecimento do juiz ou árbitro.	Ser amigo íntimo de qualquer das partes; Ser inimigo capital de qualquer das partes; Ser devedor ou credor em mora de qualquer das partes, dos seus cônjuge, de parentes destes em linha reta ou em linha colateral até o terceiro grau ou entidades das quais esses façam parte de seu quadro societário ou de direção; Ser herdeiro presuntivo ou donatário de alguma das partes ou dos seus cônjuges; Ser parceiro, empregador ou empregado de alguma das partes; Aconselhar, de alguma forma, parte envolvida no litígio acerca do objeto da discussão e houver qualquer interesse no julgamento da causa em favor de alguma das partes.

Fonte: NBC PP 01 (2015b).

No momento da realização dos pareceres, o perito contador precisa fazer a solicitação de documentos, denominado termo de diligência. No quadro 3 estão descritas as etapas do termo de diligência, cujas etapas estão descritas no Quadro 3.

QUADRO 3 - Termos de diligência

Etapa 1	Identificação do diligenciado;
Etapa 2	Identificação das partes ou dos interessados;
Etapa 3	Identificação do perito-contador ou perito-contador assistente;
Etapa 4	Indicação de que está sendo elaborado nos termos do item XXXX desta norma;
Etapa 5	Indicação detalhada dos livros, documentos;
Etapa 6	Indicação do prazo e do local para a exibição dos livros, documentos, coisas e elementos necessários à elaboração do laudo pericial contábil ou parecer pericial contábil;
Etapa 7	Após atendidos os requisitos da letra e, quando o exame dos livros, documentos, coisas e elementos, tiver de ser realizado junto à parte ou ao terceiro que detém em seu poder tais provas, haverá a indicação da data e hora para sua efetivação; e
Etapa 8	Local, data e assinatura.

Fonte: NBC TP 01 (2015a).

A materialização do trabalho do perito acontece durante as etapas da diligência através de um conjunto de determinações. “O perito elabora o laudo ou parecer-técnico, considerado uma prova altamente valorizada pelo juiz, porque representa a afirmativa ou a opinião

fundamentada científica ou tecnicamente” (ALBERTO, 2012, p. 7). Sendo assim, o perito contador precisa registrar, de forma abrangente, “o conteúdo da perícia e particularizar os aspectos e as minudências que envolvam o seu objeto e as buscas de elementos de prova necessários para a conclusão do laudo pericial” (NBC TP 01, 2015a, p. 12).

O perito deve estar sempre atento ao conteúdo que vai elaborar no laudo, respeitando sua especialidade de conhecimento, no momento em que aceita o encargo para a execução de perícias contábeis judiciais e extrajudiciais, inclusive arbitral. É indispensável “conhecer as responsabilidades sociais, éticas, profissionais e legais, para elaborar o laudo com absoluta segurança sobre o que está concluindo, sempre aperfeiçoando sua capacidade técnica e moral, de modo que seu trabalho possa converter-se em benefícios à sociedade” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.1).

2.2 ÉTICA DO PERITO CONTÁBIL

O juiz ao receber o laudo do perito contador, ou seja, a matéria a ser julgada, precisa que o texto apresente atributos para assegurar completa fé na tomada de decisão do processo. Deste modo, Machado e Vizeu, (2018) recomendam a salvaguarda da ética nas práticas relacionadas à contabilidade pela disposição das pretensões dos critérios de veracidade, sinceridade, legitimidade e inteligibilidade.

Para elaborar pareceres judiciais é necessário que perito contábil observe as informações contidas na NBC PG 01, pela amplitude de suas responsabilidades, além de apresentar ao contador características específicas que solidificam a execução de suas tarefas.

O código de ética do contador nada mais é que uma sintonia de normas de boa conduta. Conforme Hoog (2018, p. 117), “O perito contador tem um compromisso com a justiça, o que implica revelar a verdade real, ainda que em detrimento da verdade formal e processual. ” O compromisso com a justiça representa um imperativo categórico, onde o perito contábil tem a incumbência sempre submeter seus laudos ao crivo da razão, com rigor lógico (ALBERTO 2007).

“O termo responsabilidade refere-se à obrigação do perito em respeitar os princípios de moral, da ética e do direito, atuando com lealdade, idoneidade e honestidade no desempenho de suas atividades, sob pena de responder civil, criminalmente, ética e profissionalmente por seus atos” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p. 5).

A distribuição dos deveres e as proibições do perito contábil estão estabelecidos na NBC PG 01. Dentre eles destacam-se: exercer a profissão com zelo, diligência, honestidade e capacidade técnica, observando as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação vigente, resguardando o interesse público, os interesses de seus clientes ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais. E dentre as proibições: o perito, assistente técnico, auditor ou árbitro, deverá abster-se de interpretações tendenciosas sobre a matéria que constitui objeto da perícia, mantendo absoluta independência moral e técnica na elaboração do respectivo laudo. O laudo pericial, pautado nos princípios da ética, representa o comprometido com a justiça, revelando seu objetivo final que é a verdade real dos fatos.

2.3 LAUDO/ PARECER TÉCNICO

O laudo pericial contábil é um relatório técnico formalizado que consiste em exame, vistoria e avaliação, para esclarecer o deslindamento dos fenômenos ocorridos da questão envolvida, com a finalidade de oferecer comprovações dentro do processo a ser julgado pelo magistrado. Por meio das argumentações exclusivamente técnicas do parecer de um especialista contábil, o juiz poderá tomar decisões e conclusões e firmar nele sua convicção na sentença. Nesse sentido, Pires (2008, p. 63) afirma que:

O laudo pericial tem a finalidade de evidenciar o trabalho e a opinião do especialista e, conseqüentemente, de materializar a sua exposição. É uma função do auxiliar eventual do juízo destinada a fornecer dados introdutórios, enquanto desenvolvida na fase instrucional do processo, para a formação dos elementos de prova que serão utilizados pelo magistrado ao proferir sua sentença com a adequada fundamentação.

O laudo a ser realizado por um perito nomeado por uma das partes, pode ser chamado de tecnológico, trata de uma segunda opinião sobre o laudo do perito contador, certificando se o laudo do perito está correto ou não.

A NBC TP 01, cita que “[...] o laudo pericial contábil e parecer técnico contábil somente sejam elaborados por contador ou pessoa jurídica, se a lei assim permitir, que estejam devidamente registrados e habilitados em Conselho Regional de Contabilidade” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p. 12).

A composição do laudo ou parecer técnico evidencia a necessidade e importância na qualidade destes documentos pelo perito-contador, que deverá possuir as seguintes características: Objetividade, Rigor tecnológico, Concisão, Argumentação, Exatidão, Clareza. Respondendo aos quesitos do juiz baseados na Ciência Contábil, visando esclarecê-lo da melhor forma possível, respeitando as Normas Brasileiras de Contabilidade, e as Normas Internacionais de Contabilidade (PIRES, 2008). Todas essas características são de grande relevância e auxiliam o perito na composição de um laudo pericial.

Conforme com o Código de Processo Civil -Seção X, Da Prova Pericial, do art.473 (2015, p. 105). O laudo pericial deverá conter:

- I. A exposição do objeto da perícia;
- II. Análise técnica ou científica realizada pelo perito;
- III. A indicação do método utilizado, esclarecendo-o e demonstrando ser predominante aceito pelos especialistas da área do conhecimento da qual se originou;
- IV. Resposta conclusiva a todos os quesitos apresentados pelo juiz, pelas partes e pelo órgão do Ministério Público.

De acordo a NBC TP 01 a estrutura do laudo pericial deverá conter, no mínimo, os seguintes itens:

- (a) Identificação do processo e das partes;
- (b) Síntese do objeto da perícia;
- (c) Resumo dos autos;
- (d) Metodologia adotada para os trabalhos periciais e esclarecimentos;

- (e) Relato das diligências realizadas;
- (f) Transcrição dos quesitos e suas respectivas respostas para o laudo pericial contábil;
- (g) Transcrição dos quesitos e suas respectivas respostas para o parecer técnico-contábil, onde houver divergência das respostas formuladas pelo perito do juízo;
- (h) Conclusão;
- (i) Termo de encerramento, constando a relação de anexos e apêndices;
- (j) Assinatura do perito: deve constar sua categoria profissional de contador, seu número de registro em Conselho Regional de Contabilidade, comprovado mediante Certidão de Regularidade Profissional (CRP) e a sua função: se laudo, perito do juízo e se parecer, perito-assistente da parte. É permitida a utilização da certificação digital, em consonância com a legislação vigente e as normas estabelecidas pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras – ICP – Brasil;
- (k) Para elaboração de parecer, aplicam-se o disposto nas alíneas acima, no que couber. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.15).

Todos os processos judiciais unem laudos periciais para a tomada de decisão, logo o perito ao concluir seu parecer deve reportar suas respostas apresentadas nos quesitos, sendo estas elucidativas e esclarecedoras. A NBC TP 01 releva que “a quantificação, quando possível, do valor da demanda, podendo reportar-se a demonstrativos apresentados no corpo do laudo e do parecer ou em documentos [...]” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.13).

Os peritos na conclusão do parecer, não podem omitir fato relevante encontrado no decorrer de suas pesquisas ou diligências, mesmo que não tenha sido objeto de quitação e desde que esteja relacionado ao objeto da perícia. Na conclusão, a quantificação de valores é viável na apuração de haveres; liquidação de sentença, inclusive em processos trabalhistas; resolução de sociedade; avaliação patrimonial, entre outros, pode ocorrer que seja necessário apresentar alternativas, condicionada às teses apresentadas pelas partes (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a).

O laudo pericial contábil é uma peça muito importante para a tomada de decisão de um juiz, desde que esteja bem fundamentado nas normas legais exigidas para a profissão, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais, e a legislação específica no que for pertinente (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a).

3 METODOLOGIA

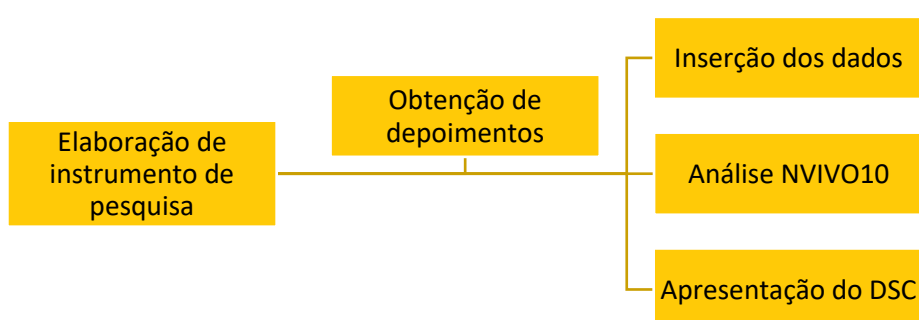
A metodologia representa os procedimentos ou técnicas específicas usadas para identificar, selecionar, processar, analisar e dar validade sobre as informações de um determinado assunto. Para verificar a percepção/conhecimento sobre os laudos periciais contábeis baseados nas NBC TP 01 e a NBC PP 01 dos peritos na cidade de Ponta Grossa – PR, este estudo utiliza o método qualitativo pois elas interagem entre si pelas implicações de natureza prática, empírica e técnica (GIL, 2011; STAKE, 2011).

Considerada como pesquisa descritiva pelo fato de proporcionar a clareza da descrição dos objetivos, para descrever a característica de uma determinada população, além de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado assunto (BEUREN, 2009; GIL, 2011).

Como característica da pesquisa qualitativa, também se classifica como interpretativa pela interação comunicativa entre os indivíduos, tentando a compreensão de um determinado fenômeno (BEUREN, 2009; LEFÈVRE; LEFÈVRE 2009).

Mediante a apresentação do desenho metodológico, o presente estudo, elaborou um Protocolo de Pesquisa baseado em fases e procedimentos previamente estabelecidos, como pode ser visualizado na Figura 01.

FIGURA 1 - Etapas Protocolo de Pesquisa



Fonte: Autores.

Cada etapa deste protocolo de pesquisa representa um conjunto de procedimentos, com o intuito de racionalizar o objetivo da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas permitindo a obtenção de conquista informativa robusta (GIL, 2011). Para assegurar a inteligibilidade da entrevista foi realizado um teste piloto de caráter experimental, aplicado a um profissional que trabalha no âmbito pericial. Após esse pré-teste foram elaborados os ajustes necessários para alcançar o objetivo do trabalho. A amostra é composta de 10 peritos selecionados de maneira não probabilística, pelo fato de acessibilidade e disponibilidade dos participantes (GIL, 2011).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista que, segundo Gil (2011), possibilita o conhecimento mais aprofundado de determinados assuntos. Foram aplicadas a 10 profissionais peritos contábeis residentes na cidade de Ponta Grossa. Algumas das entrevistas foram realizadas nas dependências da instituição de ensino UEPG, e outras foram realizadas nos escritórios dos próprios peritos, totalizando 5 horas de duração. Os discursos dos entrevistados foram analisados pela análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Segundo Lefèvre e Lefèvre (2009) o DSC, retrata uma opinião coletiva de uma pessoa coletiva, redigida na primeira pessoa do singular.

QUADRO 4 – Estrutura resumida do questionário/entrevista

Pergunta 4	Você concorda que o Código de Ética e a NBC TP 01 é relevante na elaboração do seu laudo?
Pergunta 7	Destaque as principais responsabilidades éticas do perito contábil para sua conclusão apresentado no seu laudo pericial.
Pergunta 9	O que você considera mais importante na sua conclusão e na apresentação de seu laudo pericial?
Pergunta 10	Algum laudo pericial confeccionado por você e entregue na esfera judicial, já foi contestado pelo magistrado solicitante, pela inexistência de algum item da NBC TP 01? Principalmente pela falta de alguns dos itens mínimos? Se positivo cite um exemplo.
Pergunta 11	Algum laudo pericial confeccionado por você e entregue na esfera judicial, já foi contestado, por não estar inteligível (forma de explicar por escrito) sua conclusão?
Pergunta 15	Gostaria de deixar registrado algum aspecto que poderia ajudar o perito contador na confecção e conclusão do laudo pericial.
Pergunta 16	Em quais situações de elaboração do laudo você utilizou os princípios éticos, bem como a NBC TP 01 e a NBC PP 01?
Pergunta 17	O que você poderia sugerir como melhorias para as Universidades e Organizações para combater dilemas de questões éticas, nas práticas do perito contador.

Fonte: Autores.

Para acolher os dados dos discursos, contou-se com o apoio de programa rodado em computador que otimiza tempo, no momento de classificar o processo das análises qualitativa, utilizando para isso o *software NVIVO10* para os procedimentos da análise (MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016).

Posteriormente, foi realizada a delimitação do enfoque da pesquisa para identificar os possíveis termos (palavras) que representaram as discussões do nível de aderência dos pareceres técnicos baseados na NBC TP 01 e a NBC PP 01. Sendo assim, foram determinadas palavras-chave conceituais apresentadas no quadro 5.

QUADRO 5 - Termos dos pareceres técnicos

Palavras de Investigação
Ética
Perícia Judicial
Perito contábil
Laudo

Fonte: Autores.

A análise do conjunto de palavras-chave investigativas foi explorada pelo instrumento de análise do *software* do NVIVO10, que por meio de figuras agrupadas, categorizou as

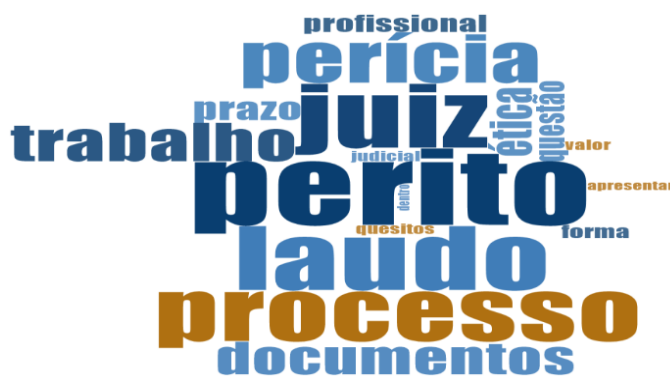
unidades amostrais em grupo. No entender de Hair Junior et al. (2005), o agrupamento de palavras auxilia esclarecer a amostra conforme as suas características.

Para confeccionar os DSCs, foram criadas as seguintes figuras metodológicas, que se classificam da seguinte maneira: Expressões-chave (ECH); Ideias centrais (IC); Ancoragem (AC) (LEFÈVRE, 2017).

No olhar de Lefèvre (2017) as expressões-chave, são pedaços, trechos ou transcrições literais que revelam a essência do depoimento. Já as ideias centrais sintetizam de forma precisa e fidedigna, o sentido de cada um dos discursos analisados. E a ancoragem é a interação entre a ECH e IC, sob a inspiração da teoria da representação social.

Para validar as palavras mais utilizadas no presente discurso dos peritos foi elaborada a Nuvem (*Tagclouds*), a partir do agrupamento das categorias de 20 palavras abrangentes apresentadas no quadro 5. Este agrupamento não é uma interpretação, mas uma descrição do sentido de um conjunto de depoimentos (LEFÈVRE, 2017).

FIGURA 2 - Nuvem (*tagclouds*) do discurso geral



Fonte: Autores.

A Figura 2 apresenta uma *tagclouds* “por palavras mais utilizadas” criada com intuito de ampliar a apresentação dos conceitos identificados nos 10 depoimentos selecionados para a pesquisa. Mediante o resultado, a *tagclouds* valida o agrupamento das categorias de palavras relevantes apresentadas no quadro 5.

Na sequência, foi utilizado a correlação do coeficiente de PEARSON (r) que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados (FIGUEIREDO; SILVA 2009) com o objetivo de verificar semelhanças entre os discursos dos entrevistados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS PERITOS ENTREVISTADOS

A amostra foi representada por 100% dos peritos do sexo masculino, de acordo com os dados da Tabela 1.

TABELA 1 – Distribuição conforme sexo dos peritos

Sexo	Quantidade	Percentual
Masculino	10	100%
Feminino	0	0

Fonte: Autores.

4.2 FAIXA ETÁRIA DOS PERITOS ENTREVISTADOS

As faixas etárias dos peritos variaram entre 23 a acima de 54 anos, cuja maior representatividade contemplou as idades entre 48 e acima de 54 anos, conforme variações indicadas na Tabela 2.

TABELA 2 – Distribuição conforme faixa etária dos peritos

Faixa Etária	Peritos	%
até 18	0	0%
18 até 23	0	0%
23 até 28	1	10%
28 até 33	1	10%
33 até 38	1	10%
38 até 43	1	10%
43 até 48	0	0%
48 até 54	2	20%
acima dos 54	4	40%
Total	10	100%

Fonte: Autores

4.3 TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS PERITOS ENTREVISTADOS

O tempo de experiência foi atribuído em escalas de 5 em 5 anos, onde a maior parte dos peritos atua acima de 15 anos.

TABELA 3 – Tempo de experiências dos peritos

Tempo de Experiência	No. Peritos	%
1 a 5 anos	1	10%
5 a 10 anos	2	20%
10 a 15 anos	1	10%
acima de 15 anos	6	60%
Total	10	100%

Fonte: Autores

4.4 PRINCÍPIOS ÉTICOS DO PERITO CONTADOR

Os entrevistados elencaram em ordem de prioridade os princípios éticos para a execução e elaboração e na apresentação de seu laudo pericial, cujos princípios foram listados na Tabela 4.

TABELA 4 - Princípios Éticos que o perito contador deve ter na execução da conclusão e na apresentação de seu laudo pericial

Princípios	De cada 10 peritos	%
Imparcialidade	7	70%
Sigilo	2	20%
Neutralidade	2	20%
Transparência	2	20%
Clareza	1	10%
Comprovação do Fatos	1	10%
Independência	1	10%
Integridade	1	10%
Inteligibilidade	1	10%
Qualidade do conhecimento técnico científico	1	10%
Responsabilidade	1	10%

Fonte: Autores

4.5 PERITOS QUE UTILIZAM A NBC TP 01 E NBC PP 01 EM SEUS LAUDOS PERICIAIS CONTÁBEIS

Os resultados obtidos na amostra analisada demonstraram que apenas 20% dos peritos contábeis, não utilizam as normas NBC TP 01 e a NBC PP 01 na confecção e composição de seus laudos periciais contábeis.

TABELA 5 - Peritos que utilizam NBC TP 01 e NBC PP 01 na confecção e elaboração dos seus laudos periciais contábeis

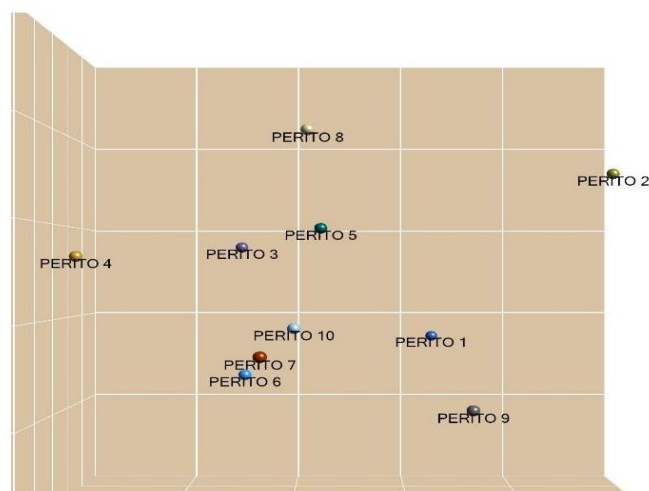
Utiliza/Não utiliza	Nº Peritos	%
Utiliza	8	80%
Não utiliza	2	20%
Total	10	100%

Fonte: Autores

4.6 ADERÊNCIA DOS PARECERES TÉCNICOS

A Figura 3 apresenta um "cluster" por similaridade de palavras dos entrevistados criado para verificar a semelhança dos discursos.

FIGURA 3 – Cluster por similaridade de palavras



Fonte: Autores.

Com base na análise de *cluster* gerado pelo *NVIVO10*, seguindo por base as considerações da NBC TP 01 e NBC PP 01, a serem aplicadas aos procedimentos técnicos da perícia contábil, foi possível identificar três *clusters* principais, denominados da seguinte maneira: *cluster 1* (Peritos 3 e 5) *cluster 2* (Peritos 6, 7 e 10) e *cluster 3* (1 e 9). Cabe dizer que não foram quantificados os *clusters*, tendo em vista que temos variáveis de natureza qualitativas. Ademais, nota-se que o perito 2, 4, e 8 ficaram afastados pela narrativa de maneira abreviada.

Por consequência, pode-se identificar as similaridades entre o discurso do *cluster 1* (peritos 3 e 5) e do *cluster 2* (peritos 6, 7 e 10) por tempo de experiência acima de 15 anos, a idade acima de 54 anos, e formação acadêmica. Já, o *cluster 3* (peritos 1 e 9) apesar de estar no Tmesmo quadrante, eles se diferem na idade, e formação acadêmica, a similaridade ocorre apenas tempo de experiência.

As *tagclouds* foram definidas com base no discurso das palavras mais frequentes e que tiveram significado para o contexto da análise.

Para validar a similaridade das palavras presente no discurso dos peritos, foi elaborado a Nuvem (*Tagclouds*) sobre a categoria de ética, a partir do agrupamento das categorias de 10 palavras relevantes apresentadas na figura 4.

Na sequência as *tagclouds* foram originadas originaram-se a partir da categorização de 10 palavras para sintetizar as análises.

FIGURA 4 - *Tagclouds* sobre a categoria de ética



Fonte: Autores.

A *tagclouds*, conforme figura 4, formou-se pela fala dos peritos 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. Sendo assim, as palavras mais relevantes se concentram em torno da ética. Isto posto, percebe-se que os peritos têm consciência da importância da ética que é um dos atributos indispensáveis para elaborar um laudo pericial contábil. O discurso desta categoria, pode ser identificado por meio da análise do DSC.

É válido lembrar que o perito judicial pode trabalhar de maneira íntegra e verdadeira, se observar e praticar as virtudes morais e éticas com total compromisso com a sua classe e a sociedade. Penso que uma boa relação profissional se fundamenta com integridade, honestidade, justiça, verdade e assim por diante. É nosso dever comprovar a verdade dos fatos com responsabilidade profissional.

Para Hoog (2018, p.119) “a responsabilidade moral remete o profissional a um exame minucioso ético-social que vai garantir a paz, o direito de ampla defesa do sentido holístico de um trabalho sinérgico de auxiliar a justiça”.

FIGURA 5 - *Taqclouds* sobre a categoria do Laudo pericial



Fonte: Autores.

A *tagclouds*, conforme figura 5, está formada pela fala dos peritos 1, 2, 3, 4, 7, 9 e 10. Sendo assim, foi possível perceber que as palavras mais relevantes se concentram em torno do laudo. Assim, o pensamento coletivo dos peritos se ressalta pela importância da composição e confecção dos laudos periciais contábeis.

O discurso desta categoria, pode ser identificado por meio da análise do DSC.

A fundamentação das respostas e das conclusões do laudo, deve sempre usar vários autores e fazendo várias citações evocando a própria literatura daquela área, para ajudar nas conclusões dos laudos. Na hora da confecção do laudo, é necessário ser o mais objetivo possível, e lógico, sempre demonstrando propriedade naquilo que está falando e que está escrevendo, mas sem muitas delongas. O laudo deve ser elaborado

de maneira objetiva, sem muitas redundâncias, e procurar nunca emitir juízo de valores.

Diante deste contexto NBC TP 01 descreve que:

O perito deve documentar os elementos relevantes que serviram de suporte à conclusão formalizada no laudo pericial contábil e no parecer pericial contábil, por meio de papéis de trabalho, que foram considerados relevantes para proporcionar as provas, visando a fundamentar seu laudo ou parecer e comprovar a perícia foi executada de acordo com as Normas Legais e Normas Brasileiras de Perícia Contábil. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p. 2).

FIGURA 6 - Tagclouds sobre a categoria da Perícia Judicial



Fonte: Autores

A *tagclouds*, conforme figura 6 formou-se pela fala dos peritos 4, 5, 7 e 8. Sendo assim, foi possível perceber que as palavras mais relevantes que se concentram em torno da Perícia, que representa o pensamento coletivo dos peritos e suas particularidades do planejamento na teoria dos bancos escolares e da prática na justiça da perícia judicial contábil.

O discurso desta categoria pode ser identificado por meio da análise do DSC.

A disciplina de perícia é extremamente teórica, vejo que a perícia é praticamente um laboratório, assim como a contabilidade, de repente ela pode ser desmembrada da parte técnica teórica, e parte técnica prática, em laboratório com simulações, com questões mais práticas. No trabalho de perícia, primeiro o que tem que fazer é o projeto de execução dela, depois analisa o processo, e vai fazendo e montando de acordo com a NBC TP 01, com todos os detalhes que você precisa, para o qual o tipo de ação que você vai fazer. A perícia deve ser bem neutra, respondendo somente aos quesitos. A imparcialidade é fundamental na parte dentro da perícia.

Neste sentido descreve a NBC TP 01 “Enquanto o planejamento da perícia é um procedimento prévio abrangente que se propõe a consolidar todas as etapas da perícia, o programa de trabalho é uma especificação de cada etapa a ser realizada que deve ser elaborada com base nos quesitos e/ou no objeto da perícia. ” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.4).

FIGURA 7 - Tagclouds sobre a categoria de Perito contábil



Fonte: Autores.

A *tagclouds*, apresentada na figura 7 formou-se pela fala dos peritos 1, 2, 6, 7, 8, 9 e 10. Sendo assim, foi possível perceber que as palavras mais relevantes se concentram em torno da Perito, que descreve o pensamento coletivo destes destacando a importância da atuação e das características essenciais do perito contábil para elaboração e composição nos seus laudos periciais contábeis. O discurso desta categoria, pode ser identificado por meio da análise do DSC.

A atuação do perito é bastante relevante porque com base na prova pericial contábil ou financeira, é possível fazer levantamentos se houve alguma ilegalidade ou imoralidade dentro daquela situação. Perito não tem poder nem tem o direito de opinar, e nem tecer conclusões, se A ou B está certo, ou se A ou B está errado, assim por diante. O perito tem que responder o que foi perguntado, independente se essa resposta vai gerar a conclusão de mérito. A NBC TP 01/2015 é o nosso direcionamento dentro do Código de Processo Civil, então ficamos aliando a lei e a norma contábil, temos que obedecer a norma que nos diz como deve atuar o perito. Além disso, o código de ética traz a responsabilidade, de cumprir a responsabilidade, em exercer essa atividade. Ressalto que o perito tem que ser absolutamente imparcial, tem que ter respeito profissional e tem que ter conhecimento técnico, obedecer fielmente ao que é perguntado nos quesitos elaborados pelas partes e não entrar no mérito. Visto que, questão de mérito é questão em que o juiz tem que decidir e não o perito.

O perito tem que ter conhecimento técnico da matéria que está em discussão. Diante disso a NBC PP 01/2015, estabelece que:

Competência técnica pressupõe ao perito manter adequado nível de conhecimento da ciência contábil, da legislação relativa à profissão contábil e aquelas aplicáveis à atividade pericial, atualizando-se, permanentemente, mediante programa de capacitação, treinamento, educação continuada e especificação [...]. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015a, p.1).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo analisar os laudos periciais contábeis baseados na NBC TP 01 E A NBC PP 01 pelos peritos na cidade de Ponta Grossa-PR. O perito contábil elaborando o laudo pericial, permite que o juiz faça o julgamento de forma imparcial. A NBC TP 01 -

Perícia Contábil e a NBC PP 01 – Perito Contador, são normas recentes que vieram para auxiliar o trabalho do perito. É através delas que realizará o seu trabalho de forma adequada com os princípios éticos. A falta de uso dessas normas, no trabalho do perito contador, poderá promover falhas no seu laudo ou parecer contábil.

As normas brasileiras de perícia contábil e a do perito contador, publicadas em 2015, são, portanto, normas recentes, sem as quais não existe uma padronização do laudo e também a do perito contador. O perito tem que responder os quesitos do juiz de forma objetiva e clara. A ética é importante pois é através dela que o perito é imparcial ao responder o questionamento ao juiz.

Conclui-se que o objetivo desse trabalho foi atingido, com o intuito de verificar a aderência dos laudos periciais contábeis baseados nas NBC TP 01 e a NBC PP01. Os resultados obtidos na amostra analisada demonstraram que apenas 20% dos peritos contábeis, não utilizam as normas NBC TP 01 e a NBC PP 01 na confecção e composição de seus laudos periciais contábeis. Os 100% dos entrevistados nunca foram contestados pelo magistrado por seus laudos periciais estarem sem os itens mínimos das normas NBC TP 01 e a NBC PP 01, ou por não estarem inteligíveis (forma de explicar por escrito). No entanto, 40% foram suspensos ou impedidos de perícias judiciais contábeis. Por fim, os entrevistados elencaram em ordem de prioridade os princípios éticos para a execução e elaboração e na apresentação de seu laudo pericial, 70% Imparcialidade, 20% Sigilo, 20% Neutralidade, 20% Transparência, 10% Clareza, 10% Comprovação dos fatos, 10% Independência, 10% Integridade, 10% Inteligibilidade, 10% Qualidade do conhecimento técnico, 10% Responsabilidade.

Estudos futuros deverão ser realizados para análise do uso das normas nos pareceres técnicos e laudos contábeis pelos peritos contadores, uma vez que as normas são recentes e ainda parecem não estarem sendo efetivamente utilizadas.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, V. L. P. **Perícia contábil**. São Paulo: Atlas, 2007.

ALONSO, J. R. **Normas e procedimentos de perícia judicial**. São Paulo: Atlas, 1975.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC T 13: perícia contábil**. Brasil, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC TP 01: perícia contábil**. Brasil, 2015a.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC PP 01: profissional do perito**. Brasil, 2015b.

CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL – CPC. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/517855/CPC_9ed_2016.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE – PARANÁ- CRC/PR. **Código de Ética Profissional do Contador**. Disponível em:

<<https://www.crcpr.org.br/new/content/download/codigoEtica.pdf>>. Acesso em: 27 set.2019.

- DIFERENÇA da NBC TP 01 2009/2015 – **Da Perícia Contábil**. Disponível em: <<https://even3.blob.core.windows.net/anais/117207.pdf>>. Acesso em: 26 out.2019.
- FIGUEIREDO D. B. F.; SILVA J. A. J. **Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson** (r). Rev. Política Hoje. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/viewFile/3852/3156>>. Acesso em: 27 out.2019
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOOG, W.A.Z. **Prova pericial contábil: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2018.
- SILVA JUNIOR, J. C. et al. Análise da qualidade de pareceres técnicos contábeis no município de Recife/PE. Coromandel: **RAGC**, v.6, n.22, p.1-14, 2018.
- LEFÈVRE, F. **Discurso do sujeito coletivo: nossos modos de pensar, nosso eu coletivo**. São Paulo: Andreolli, 2017.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C. **O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: Educs, 2009.
- MACHADO, R.; VIZEU, F. A. **Ética nas organizações: reflexões sobre a prática contábil a partir da ética discursiva**. 2018. 151 p. Tese (Doutorado) – Universidade Positivo, Curitiba, 2018.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ORNELAS, M. M. G. **Perícia contábil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PETRENCO, S. A. **Contabilidade e seu valor probante**. Curitiba: Juruá, 2009.
- PIRES, M. A. A. **Laudo pericial contábil na decisão judicial**. Curitiba: Juruá, 2008.
- SÁ, A. L. de. **Consciência ética**. Curitiba: Juruá, 2008.
- SÁ, A. L. de. **Perícia contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SÁ, A. L. de. **Perícia contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.
- SILVA, M. A. **Fundamentos da perícia contábil: teoria e prática**. São Bernardo dos Campos: UMESP, 2005.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.



SEÇÃO 4

Gestão e Finanças

CAPÍTULO 19

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p252-270

Os Microempresários conhecem e usam os controles financeiros, especialmente o Fluxo de Caixa para a Gestão do Negócio?

Autores:

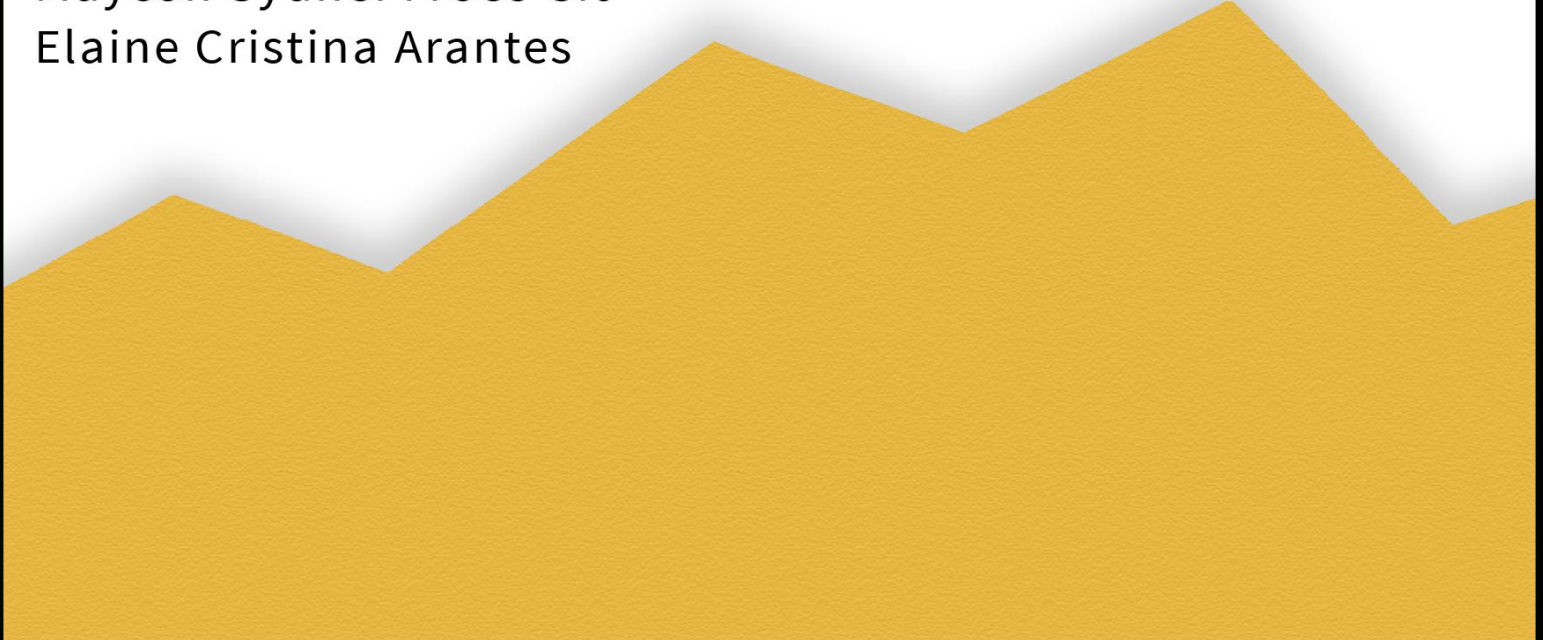
Augusto César Moreira de Jesus

Felipe Moratone Gronke

Frederico Oliveira Uemura

Maycon Sydnei Froes Cit

Elaine Cristina Arantes



OS MICROEMPRESÁRIOS CONHECEM E USAM CONTROLES FINANCEIROS, ESPECIALMENTE O FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO DO NEGÓCIO?

Augusto César Moreira de Jesus⁴⁵

Felipe Moratone Gronke⁴⁶

Frederico Oliveira Uemura⁴⁷

Maycon Sydnei Froes Cit⁴⁸

Elaine Cristina Arantes⁴⁹

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é: Identificar a familiaridade e uso dos controles financeiros em especial o fluxo de caixa para a gestão de microempresas e microempresas individuais (MEI). A pesquisa foi feita no Município de Fazenda Rio Grande (FRG), Região Metropolitana de Curitiba (RMC), Paraná, por dois motivos: 1. O levantamento bibliográfico apontou para a pesquisa feita sobre o tema, em 2009, por Toledo, Oliveira e Spessato (2010) em Curitiba, recomendando que o estudo fosse replicado na RMC; 2. A FRG teve crescimento econômico de 145,2% acima da média do Paraná e aumentou sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) paranaense em 47,05% entre 2011 e 2014 (IPARDES, 2016). No segundo semestre de 2019, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva. Dados primários foram coletados aplicando-se 135 questionários junto a microempresários. Os questionários foram elaborados aprimorando o formulário da pesquisa replicada. Dados secundários foram obtidos em pesquisa documental. Os resultados mostram que parte dos empresários utiliza algum tipo de controle financeiro ou fluxo de caixa, porém sua utilização não é fator impactante na sobrevivência do negócio. Recomenda-se que: 1. As instituições de ensino organizem cursos específicos para microempresários sobre controles financeiros; 2. Estudiosos repliquem esta pesquisa em outros municípios para comparação.

Palavras-chave: Controles Financeiros. Fluxo de Caixa. Fazenda Rio Grande. Microempresas. Microempresas individuais.

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), a cada dez empresas abertas em 2009, aproximadamente 20% não sobrevivem ao

⁴⁵Bacharel em Ciências Econômicas, UFPR, augustocmjesus@gmail.com

⁴⁶Especialista em Administração, PUC/PR, fgmoratone@gmail.com

⁴⁷Especialista em Gestão Empreendedora (Universidade Senac), fredericoou@gmail.com

⁴⁸Bacharel em Ciências Contábeis, SPEI, mayconfroes17@gmail.com

⁴⁹ Doutora em Administração, docente do IFPR campus Colombo, elaine.arantes@ifpr.edu.br

primeiro ano de atividade e 60% vão à falência em até cinco anos. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a taxa média de mortalidade para empresas com dois anos de existência no Brasil foi de 23,4%, em 2012 (SEBRAE, 2013). Desmembrando-se estes dados por porte de empresas, temos que, a taxa de sobrevivência para as Grandes Empresas (GE) foi de 97%. Tanto para Empresas de Pequeno Porte (EPP), quanto para as Médias Empresas a sobrevivência é de 98%. Para os Microempreendedores Individuais (MEI) a taxa de sobrevivência foi de 87%. Para as microempresas (ME) a mortalidade foi de 45% nos cinco primeiros anos de atividade. As taxas de sobrevivência da ME e da MEI têm grande representatividade nos dados gerais de empresas no Brasil porque é o segmento que tem maior taxa de mortalidade e porque possui um elevado número de negócios. Intensifica a preocupação com as ME, o fato de que em 2015 havia cerca de 6,5 milhões de estabelecimentos deste porte no Brasil (SEBRAE, 2016). Junto com as EPP, as ME são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país segundo o SEBRAE (2018).

Com o propósito de identificar os fatores que determinam a sobrevivência e mortalidade das empresas, entre julho e agosto de 2016, o SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.006 empresas. Considerando que os resultados desta pesquisa indicam que uma das principais causas responsáveis pela mortalidade das empresas era a “falta de acompanhamento rigoroso de receitas e despesas” (SEBRAE, 2016, p. 78), chegou-se à pergunta que representa o fio condutor desta pesquisa: Os microempresários conhecem e usam controles financeiros, especialmente o fluxo de caixa para a gestão do negócio?

Para responder esta pergunta, realizou-se a pesquisa aqui apresentada que tem como objetivo geral: Identificar a familiaridade e o uso que os microempresários fazem dos controles financeiros, em especial o fluxo de caixa na gestão do negócio. Para sustentar o alcance deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1. Levantar os controles financeiros que os empresários individuais e de microempresas utilizam; 2. Identificar a abrangência do conhecimento que os empresários individuais e de microempresas têm e a utilização que fazem das ferramentas de controle financeiro; 3. Levantar o interesse que os empresários individuais e de microempresas têm em aprender sobre os controles financeiros.

O arcabouço teórico que sustenta a realização desta pesquisa contempla como ferramentas de controle financeiro: controle diário de caixa; controle bancário; controle diário de vendas; controle de contas a receber; controle de contas a pagar; controle mensal de despesas; controle de estoques (SEBRAE, 2013); e fluxo de caixa Gazzoni (2003). Independentemente do prazo ou horizonte a que um planejamento financeiro se presta, é fundamental que ele exista, mesmo que no curto prazo. O planejamento financeiro de curto prazo é uma ferramenta de auxílio na estruturação dos ciclos operacionais e de caixa, sendo tal estruturação essencial para que o gestor tenha controle financeiro da empresa. (TEIXEIRA, 2016).

A pesquisa é apresentada neste artigo, que se inicia com uma introdução indicando o tema a ser discutido, sua delimitação e objetivos que se deseja atingir. Na segunda parte aprofunda-se a fundamentação teórica que será retomada para a triangulação com os dados coletados. Na terceira parte, apresenta-se o caminho metodológico seguido para a realização deste estudo. Na quarta parte, são apresentados e discutidos os dados coletados confrontando-

os com a base teórica. As considerações finais encerram a apresentação deste. As referências apresentadas ao final permitem a consulta de pesquisadores ao material que foi utilizado.

2 CENÁRIO BRASILEIRO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Neste item, apresenta-se o enquadramento brasileiro para as microempresas, passando-se para o cenário brasileiro em relação à criação e mortalidade destas empresas e, por fim, apresenta-se a Administração Financeira e a utilização do fluxo de caixa na gestão organizacional. Estes conceitos serão necessários para a análise dos dados primários coletados. Para compreensão da abrangência das ME e das MEI sem relação à receita bruta auferida, recorre-se à legislação brasileira que, por meio da Lei Complementar 123 (BRASIL, 2006), assinada em 14 de dezembro de 2006, apresenta os conceitos resumidos no Quadro 1. A referida legislação conceitua também o termo receita bruta como sendo o “produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos” (BRASIL, 2006, Art 3º, II, Par. 1º).

Segundo dados do SEBRAE (2016), no ano de 2014 existiam no Brasil aproximadamente 4,68 milhões de MEI e 2,93 milhões de ME, totalizando aproximadamente 7,61 milhões de empresas somando os dois portes, de um total de 9,6 milhões de empresas, ou seja, quase 80% das empresas constituídas no país no mesmo ano. Os dados sugerem que as MEI e ME têm um papel fundamental para a economia do país, gerando dividendos e riquezas para milhões de empreendedores.

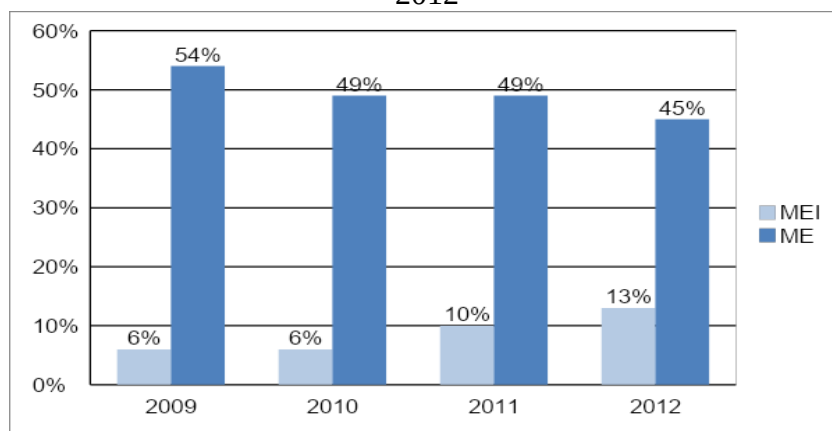
QUADRO 1 - Definições estabelecidas na legislação brasileira para microempresas

Porte da empresa	Definição estabelecida na legislação brasileira
Microempresa (ME)	Receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), em cada ano-calendário (BRASIL, 2006, Art 3º, I).
Microempresa individual (MEI)	Empresa individual que se enquadre na definição do art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo (BRASIL, 2006, Art. 18-A, Par. 1º).

Fonte: Elaboração dos autores com base em BRASIL (2006).

O Gráfico 1 demonstra a taxa de mortalidade para as ME e MEI abertas no Brasil com até dois anos de existência. Com relação às ME essa taxa é de 54% no ano de 2009, ou seja, mais da metade das empresas não ultrapassam o segundo ano de vida.

GRÁFICO 1 - A mortalidade de ME e MEI no Brasil em até 2 anos de atividades de 2009 a 2012



Fonte: Adaptado pelos autores com base em SEBRAE (2016).

Segundo Assaf Neto (2016), Administração Financeira é a área que se dedica ao estudo prático e teórico com o objetivo de assegurar um processo eficiente de captação e alocação de recursos e capital. No contexto atual a Administração Financeira gerencia recursos na empresa, de forma a manter sua saúde financeira e econômica, objetivando alcançar metas previamente estabelecidas, além de apresentar uma visão estratégica com relação ao futuro dos negócios. A Administração Financeira fornece explicações mais lógicas e completas dos fenômenos financeiros auxiliando no processo de tomada de decisões empresariais. A Administração Financeira, inserida no ambiente empresarial, coloca foco, entre outras funções, no controle financeiro (ASSAF NETO, 2016). Para Figueiredo (2017, p. 46), “efetivamente, controle é um sistema de *feedback* de informações que possibilita os desempenhos serem acompanhados com os objetivos planejados. O controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”. O controle:

...é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisar desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos (PELEIAS, 2002, p. 26).

Rosa e Silva (2011) definem que o fluxo de caixa realizado tem a finalidade de mostrar como se comportaram as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em um período específico. Segundo estes autores, ele serve de base para a elaboração do fluxo de caixa projetado. Existem vários métodos de previsão de demanda, entretanto, o SEBRAE (2013) sugere o mais simples de todos, que é se pautar nas vendas ocorridas no mesmo período do ano anterior, acrescentando este valor com a projeção de crescimento esperado para as vendas da empresa. Tófoli (2008) afirma que o fluxo de caixa gerencial tem a função de agenda, registrando os recebimentos e pagamentos de um período. Sendo assim, torna-se imprescindível que o administrador financeiro tenha esse controle para saber quando haverá caixa disponível para os vencimentos da organização.

De acordo com Morante e Jorge (2009), planejar o caixa consiste em estabelecermos, com antecedência, as decisões financeiras que serão tomadas em circunstâncias e condições previamente estabelecidas, com a propriedade de previsão dos recursos que serão utilizados para que os objetivos traçados possam ser atingidos. Quando se fala em caixa, a abrangência é para todo o recurso disponível, ou seja, o dinheiro que circula pelo ativo da empresa. Na realidade o ativo circulante é um grande caixa que partindo do dinheiro propriamente dito, se desmancha pela utilização em outras contas que compõem o ativo como um todo, desde o circulante (estoques, duplicatas a receber) ao ativo fixo (imobilizações), retornando a ser caixa e assim sucessivamente. Segundo Morante e Jorge (2009), um planejamento de caixa divide-se em três níveis: estratégico, tático e operacional, conforme resumido no Quadro 2.

QUADRO 2 - Níveis do planejamento de caixa

Níveis do planejamento	Conceito
Planejamento estratégico de caixa	De longo prazo, antecipado aos fatores externos e internos à empresa, sinalizando quase sempre decisões complexas que envolvem grandes volumes de recursos.
Planejamento tático de caixa	De curto prazo, envolvendo o resultado particular de alguma área, como a de marketing por exemplo.
Planejamento operacional de caixa	Tem a finalidade de maximizar os recursos aplicados em operações de determinado período, geralmente de curto e médio prazos.

Fonte: Elaboração dos autores com base em Morante e Jorge (2009).

O objetivo de toda análise de projeto de investimento é subsidiar o gestor empresarial para melhor tomada de decisão, de modo que haja possibilidade de geração de riqueza para a empresa e criação de valor para os acionistas ou proprietários. Nesse sentido, a previsão dos resultados futuros do fluxo de caixa do projeto em análise é fundamental para a indicação de viabilidade do investimento em estudo (ABREU FILHO et al., 2012). Matarazzo (2010) destaca que os principais objetivos do fluxo de caixa são: avaliar alternativas de investimento; avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa e seus reflexos monetários; avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez; e certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados. De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009), orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado para apoiar a coordenação e implantação desses planos. O orçamento global resume objetivos de todas as subunidades de uma organização.

Berk, Demarzo e Harford (2017) definem que contas a receber e contas a pagar são os controles que devem ser o foco em uma organização. Para estes autores, contas a receber são valores devidos à empresa por clientes que compraram bens ou serviços ainda não recebidos ou o montante devido a uma empresa pelos clientes que comprem bens ou serviços de crédito. Seguindo a conceituação destes autores, contas a pagar são os valores devidos aos fornecedores por produtos ou serviços comprados ainda não pagos ou o montante devido aos credores por produtos ou serviços comprados a crédito.

Segundo Silva (2012), estoque são as mercadorias adquiridas para vendas, dividas em três tipos: matéria prima; produtos em processo; e produtos acabados. Para Warren (2017), controle bancário ou conciliação bancária é o processo que explica a diferença entre o balanço

de movimentações demonstrado pelo banco, correspondente às movimentações registradas pela empresa. Com relação aos custos da operação, tem-se que custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Mesmo não havendo produção o custo se manterá. Custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ao volume produzido, se não houver quantidade produzida, o custo variável será igual a zero (CREPALDI, 2017).

3 METODOLOGIA

No segundo semestre de 2019, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Na etapa exploratória, conforme orientam Dencker (2007) e Veal (2011) aprofundou-se a pesquisa bibliográfica e documental em livros, artigos científicos, matérias jornalísticas, publicações de órgãos públicos e documentos oficiais para analisar o fenômeno da gestão com base em controles financeiros. Durante esta pesquisa, um trabalho chamou a atenção dos pesquisadores. Trata-se do artigo publicado por Toledo, Oliveira e Spessato (2010) que apresenta uma pesquisa realizada na cidade de Curitiba, no ano de 2009 com 135 microempresários sobre “a utilização do fluxo de caixa como importante instrumento de acompanhamento na gestão das microempresas” (TOLEDO; OLIVEIRA; SPESSATO, 2010, p. 88).

Considerou-se a relevância de replicar o levantamento feito por Toledo, Oliveira e Spessato (2010) após uma década de sua realização seguindo as recomendações que os autores fizeram ao final da pesquisa. A replicação desta pesquisa compõe um caminho relevante para se confrontar teorias e resultados alcançados na pesquisa original possibilitando sua comparação com novos dados obtidos sejam eles similares ou não. A adaptação do questionário aplicado na pesquisa replicada com novas perguntas e abordagens significa um avanço científico e se justifica uma vez que, ao final das pesquisas realizadas, os estudiosos têm como prática a recomendação de novos trabalhos (BERTHON et al., 2002; EVANSCHITZKY et al., 2007; MORRISON; MATSUSEK; SELF, 2010). Tenório (2009) ressalta a compreensão que deve ter o autor do trabalho original como uma homenagem que lhe prestam os pesquisadores que se debruçam sobre a replicação de suas pesquisas.

Ainda na etapa exploratória, foi feita uma pesquisa piloto com abordagem quantitativa por meio de questionário enviado por *whatsapp* para 60 empresários de ME e MEI escolhidos aleatoriamente. Este levantamento inicial teve dois objetivos: 1. Oferecer aos pesquisadores percepções iniciais sobre o conhecimento dos empresários individuais e de microempresas sobre controles financeiros e o uso que fazem em sua gestão; e 2. Delimitar o tema da pesquisa compondo um fio condutor para sua realização. Estes objetivos foram atingidos, pois o levantamento inicial trouxe dados que foram considerados para a realização da pesquisa de campo realizada na sequência. Obteve-se 34 respostas, ou seja, aproximadamente 57% de retorno. Os dados obtidos serão apresentados e analisados na parte quatro deste artigo.

Para subsidiar a etapa descritiva desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados primários por meio de questionários elaborados utilizando-se a ferramenta *Google form*. O questionário divide-se em três partes: 1. Perfil do respondente e da empresa; 2.

Conhecimento que o respondente tem sobre os controles financeiros e seu uso; e 3. Interesse dos pequenos empresários para aprender mais sobre um controle financeiro. Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica. Vale ressaltar que o questionário foi elaborado tendo como orientação a sequência da apresentação dos dados coletados por Toledo, Oliveira e Spessato (2010) em sua pesquisa de campo. Como não foi possível entrar em contato com os autores para discutir o trabalho que realizaram anteriormente, decidiu-se formatar o instrumento de coleta de dados seguindo os passos descritos no trabalho publicado e incluindo novas perguntas.

A pesquisa de campo foi realizada considerando empresários de MEs e MEIs do Município de Fazenda Rio Grande que integra a Região Metropolitana de Curitiba, no Paraná. Este município foi escolhido por duas razões. Em primeiro lugar, porque Toledo, Oliveira e Spessato (2010, p. 100) sugerem ao final de seu trabalho que se replique o estudo “em outras áreas geográficas (...) para o crescimento e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão financeira das organizações”. Em segundo lugar, porque, de acordo com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o Município de Fazenda Rio Grande teve um crescimento econômico de 145,2% acima da média do Estado do Paraná e, aumentou sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do estado em 47,05% no período de 2011 a 2014 (IPARDES, 2016).

Paralelo a isso, segundo o IBGE (2017), a cidade tem uma população estimada para 2019 na casa dos 100 mil habitantes e apresentou um crescimento de 58% em número de empresas atuantes no município entre os anos de 2008 a 2017 alcançando um total de 2.570 unidades. Vale ressaltar que o IBGE não informa a distribuição por porte das empresas. Ainda de acordo com o IBGE, o Município de Fazenda Rio Grande apresenta um crescimento expressivo em seu PIB *Per Capita* de 250%, passando de R\$ 8.646,29 em 2010 para R\$ 21.982,96 em 2016.

O envio dos questionários foi feito em três etapas. Na primeira etapa, os pesquisadores entregaram presencialmente os questionários para microempresários que se encontravam nas dependências da Prefeitura Municipal de FRG e da Associação Comercial e Industrial de Fazenda Rio Grande. A escolha dos respondentes foi aleatória e dependeu, dentre outros fatores, da disponibilidade de tempo dos respondentes. Este fator limitou a obtenção de questionários preenchidos. Na segunda etapa, enviaram-se os questionários via *whatsapp* para microempresários indicados pela Prefeitura Municipal e pela Associação Industrial do município.

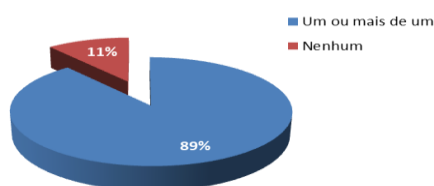
Dia 23/09/2019 foram enviados os formulários para serem respondidos até dia 18/10/2019. Obteve-se nas duas etapas um retorno de 61 questionários, quantidade insuficiente para replicar a pesquisa que havia sido feita em 2009 com 135 respondentes. Na terceira etapa, os pesquisadores visitaram o comércio local e microempresas para completar a quantidade necessária de questionários respondidos. Os dados coletados foram inseridos em planilha eletrônica e dispostos de maneira a proporcionar uma comparação com o resultado da pesquisa replicada. Os dados coletados e sua análise serão apresentados a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item serão apresentados os dados obtidos iniciando-se pela coleta feita na pesquisa piloto. Na sequência, serão apresentados os dados coletados durante a pesquisa de campo com 135 microempresários iniciando-se pelo perfil dos respondentes, passando para o conhecimento que demonstram sobre o fluxo de caixa e finalizando com seu interesse pelo aprendizado sobre a utilização desta ferramenta de controle financeiro. Os dados são apresentados e analisados à luz da fundamentação teórica apresentada.

Com relação à pesquisa piloto realizada na etapa exploratória, o perfil dos respondentes foi composto por 65% de MEI e 35% de ME. O Gráfico 2 demonstra o uso que os respondentes fazem dos controles financeiros. A maioria dos respondentes utiliza um ou mais de um controle financeiro. Um percentual significativo de empresários caminha na contramão dos direcionamentos do SEBRAE (2013) que aponta a falta do uso dos controles financeiros como uma das dificuldades que o empresário tem em gerenciar as finanças de sua empresa. Além disso, dentre os empresários que utilizam controles financeiros para gestão de seu negócio, 52% afirma utilizar mais de um controle financeiro.

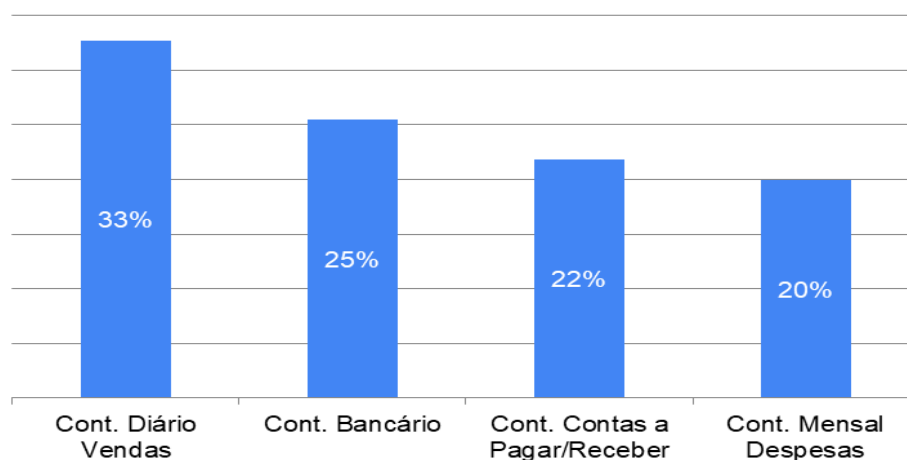
GRÁFICO 2 - Uso de controles financeiros



Fonte: Pesquisa de campo(2019).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2013) é necessário que a empresa defina quais são as informações realmente úteis para as suas decisões financeiras. Quanto aos tipos de controle financeiro mais utilizados, o Gráfico 3 apresenta uma distribuição, não muito distante, entre alguns tipos básicos de controles. Nota-se uma ênfase pouco maior nos controles de vendas. Um terço dos empresários que responderam a pesquisa utiliza o controle diário das vendas enquanto que um quarto usa o controle bancário. Apenas 22% executam o controle de contas a pagar e contas a receber, enquanto que um quinto apura o controle mensal de despesas. Entretanto, é importante lembrar que alguns entrevistados utilizam mais de um tipo de controle financeiro.

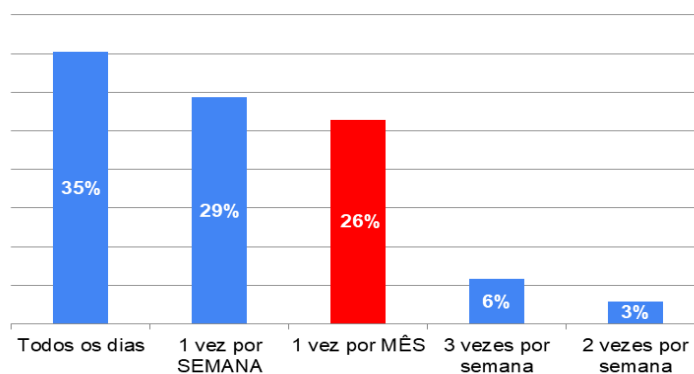
GRÁFICO 3 – Tipos de controles financeiros usados pelos empresários



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Conforme os dados revelados na pesquisa piloto, e ilustrados pelo Gráfico 4, verifica-se que entre os respondentes há aqueles que utilizam os seguintes controle financeiros: controle bancário, controle diário de vendas, controle de contas a pagar e receber e controle mensal de despesas. Durante a pesquisa piloto, também se questionou qual é a importância que os empresários dão aos controles financeiros, pois de acordo com Bittencourt e Palmeira (2012), fazer um controle financeiro é uma das funções básicas de um gestor financeiro.

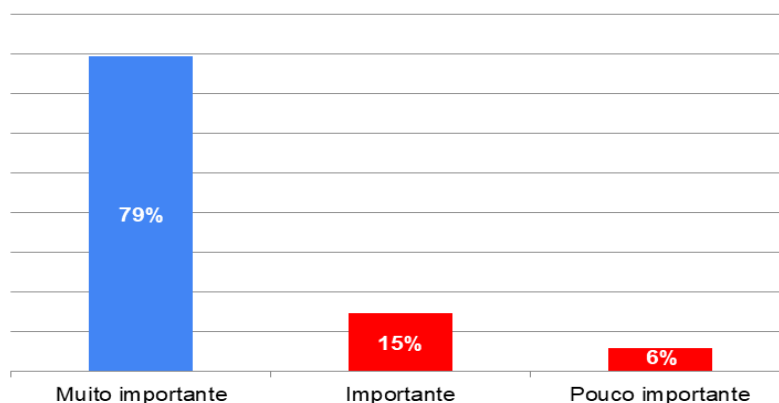
GRÁFICO 4 – Frequência de lançamentos



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Aproximadamente quatro em cada cinco empresários consideram muito importante realizar os controles financeiros em suas empresas. Os empresários que consideram importante a utilização de controles financeiros ficaram em 15% e apenas 6% entendem como pouco importante essa atividade conforme o Gráfico 5.

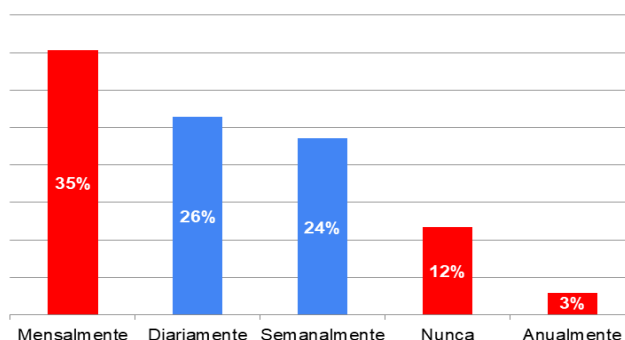
GRÁFICO 5 – Importância dos controles financeiros



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Tão importante quanto a construção e atualização dos controles, é a sua utilização constante, subsidiando e sustentando a tomada de decisão empresarial. Identificou-se a relação que aponta para a recorrência do uso dos controles financeiros, conforme o Gráfico 6.

GRÁFICO 6 – Frequência de utilização dos controles financeiros para a tomada de decisão



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Os resultados obtidos nesta pesquisa piloto trazem luz para a importância de se aprofundar a pesquisa sobre o conhecimento e uso que os empresários individuais e de microempresas fazem dos controles financeiros. A partir deste ponto, toma-se como foco da pesquisa o controle financeiro do tipo fluxo de caixa que, segundo Ramos e Alves (2012, p.1) “é uma ferramenta fundamental para que as empresas com a sua utilização venham a ter um controle e um planejamento financeiro eficiente, e consequentemente adquirir saúde financeira suficiente para evitar a mortalidade precoce”.

A pesquisa de campo realizada com 135 microempresários da FRG apresentou os resultados resumidos no Quadro 3 que traz também uma comparação com os resultados alcançados no estudo que está sendo replicado. Na sequência são apresentados os resultados das análises que atendem aos objetivos específicos deste estudo.

QUADRO 3 - Resumo dos resultados obtidos na pesquisa deste trabalho e comparados à pesquisa feita por Toledo, Oliveira e Spessato (2010)

QUESTIONAMENTOS FEITOS	RESULTADOS DA PESQUISA DE TOLEDO, OLIVEIRA E SPESSATO, 2010	RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA NESTE TRABALHO
PERFIL DOS RESPONDENTES		
MEI e ME	Este questionamento não foi feito	52% ME 48% MEI
Proprietários ou gestores	83% proprietários e 17% gestores	64% proprietários 36% gestores
Escolaridade	40% Não têm ensino superior 55% Ensino Superior (27% Ciências Sociais Aplicadas)	16% Fundamental; 44% Médio; 25% Graduação; 15% Pós-graduação.
SOBRE A EMPRESA		
Setor da economia	55% Comércio 28% Serviços 17% Não responderam Nenhum Agropecuária ou indústria	49% Comércio; 42% Serviços; 4% Construção Civil; 3% Indústria; 2% Agropecuária.
Tempo de atividade	11% primeiros dois anos 22% entre 2 e 4 anos 33% entre 4 a 6 anos 17% entre 8 e 10 anos 6% acima de 12 anos	27% primeiros dois anos; 16% entre 2 e 4 anos; 15% entre 4 e 6 anos; 10% entre 6 e 8 anos; 7% entre 8 e 10 anos; 7% entre 10 e 12 anos; 18% acima de 12 anos.
UTILIZAÇÃO DOS CONTROLES FINANCEIROS		
Uso do controle bancário	Este questionamento não foi feito	43%
Uso do controle diário de vendas	Este questionamento não foi feito	45%
Contas a pagar e receber	50%	50%
Controle mensal de despesas	Este questionamento não foi feito	41%
Frequência da utilização	64% diariamente 29% mensalmente	50% Diariamente; 28% Semanalmente; 13% Não realizam controles; 8% Mensalmente; 1% Quinzenalmente.

Conhecimento sobre fluxo de caixa	78% têm domínio pleno sobre os conceitos de elaboração, acompanhamento, controle e finalidade do fluxo de caixa. 22% não têm esse domínio.	37% Não utiliza; 21% Conhece razoavelmente; 18% Conhece bem; 15% Utiliza, mas não tem muito conhecimento; 9% Conhece muito bem.
Utilização do fluxo de caixa para projeção	Maioria utiliza o fluxo de caixa para projeção para 30 dias 14% não fazem projeção 14% usam para projeção por um prazo de até 15 dias Nenhum respondente usa para projeção por um período de 45 dias	41% Não usam para projeção; 25% Usam para projeções mensais; 10% Usam para projeções para 45 dias ou mais; 13% Somente para verificar situação passada; 11% Usam para projeções quinzenais.
Importância que atribui ao uso do fluxo de caixa	60% consideram fundamental 17% não sabem avaliar 17% não responderam 6% o fluxo de caixa pode ajudar	34% Não utilizam o Fluxo de Caixa; 33% Acham que é fundamental; 19% Acham que pode ser útil; 9% Não sabem; 5% Não dão importância.
Interesse em capacitação para uso de controles operacionais	Este questionamento não foi feito	82% fariam um curso 18% não fariam curso 47% preferem curso presencial 45% preferem curso EAD 8% não responderam 56% iriam a Curitiba para o curso 36% não iriam a Curitiba 8% não responderam 77% curso noturno 10% não responderam 10% curso matutino 3% curso vespertino

Fonte: Toledo, Oliveira e Spessato (2010); Pesquisa de campo (2019).

O perfil dos respondentes indica que quase 48% são MEIs e 52% são MEs. Sobre o responsável pela administração do negócio, 64% são os proprietários ou sócios, enquanto que 36% são administradores contratados. Este resultado demonstra uma diferença em relação à pesquisa do artigo replicado onde 83% eram proprietários ou sócios enquanto que apenas 17% eram administradores contratados. Pode-se perceber que existe um aumento considerável no sentido de contratação de profissionais de mercado para fazer a gestão do negócio.

Com relação à escolaridade, 60% dos entrevistados completaram até o ensino médio, 25% possuem nível superior e 15% fizeram algum curso de pós-graduação. Dos cursos de graduação 35% dos respondentes informaram terem realizado um curso da área de ciências sociais aplicadas, que são: Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Já no artigo replicado o nível dos entrevistados que não possuem curso superior foi de 40% enquanto que 55% informaram que fizeram curso superior e 5% não responderam. Desse total, 27% estão na área de ciências sociais aplicadas. Este cenário comparativo aponta que a quantidade de respondentes sem nível superior é 50% maior em relação à pesquisa inicial. Uma possível justificativa para esse valor é que, embora se trate de um município da região metropolitana de

Curitiba, FRG é uma cidade muito recente se comparada à capital. A oferta de cursos superiores pode ser pouco aceita ou a divulgação e captação de alunos mal realizada pelos canais de divulgação ou prospecção, abrindo espaço para uma oferta mais efetiva de cursos presenciais ou à distância.

Dentre os setores das empresas que responderam ao questionário da pesquisa de campo, apenas 2% estão no setor de agropecuária e 3% no setor industrial, enquanto que 49% estão situados no comércio, 42% no setor de serviços e 4% na construção civil. Na pesquisa que está sendo replicada, 55% das respostas vieram de empresas do comércio, justificado por ter sido feita a pesquisa no centro de Curitiba, enquanto que 28% estavam no setor de serviços. Nenhuma empresa foi verificada na área de agropecuária ou indústria e 17% não responderam essa questão na pesquisa.

O tempo de atividade da empresa é um fator relevante, pois os empresários visam à manutenção da empresa em funcionamento pelo maior tempo possível. Percebe-se pelos dados coletados que quase um terço está nos primeiros dois anos de vida. Na outra ponta desta questão, quase um quinto das empresas já possuem mais de 12 anos no mercado. Aproximadamente 16% estão entre 2 e 4 anos de atividade. Importante ressaltar que mais de 40% dos respondentes têm até 4 anos de atividade. Na pesquisa replicada apenas 11% dos entrevistados estavam nos primeiros dois anos de existência da empresa e apenas 6% acima de doze anos. A maior faixa estava entre 4 a 6 anos com 33% dos entrevistados, seguido do intervalo entre 2 e 4 anos com 22% e 17% estavam entre 8 a 10 anos de existência.

Os empresários foram questionados sobre: os controles financeiros que utilizam; a abrangência do conhecimento que eles têm; e a utilização que fazem das ferramentas de controle financeiro e do fluxo de caixa. Os controles financeiros pesquisados foram o controle bancário, o controle diário de vendas, o controle de contas a pagar e a receber e o controle mensal de despesas. As respostas da pesquisa aplicada e da pesquisa de campo deste estudo foram muito próximas em relação à quantidade que executam esses controles, indiferentemente de quais são.

A utilização do controle bancário foi o item respondido por 43% dos empresários que também são administradores do negócio, o controle diário de vendas teve 45%, as contas a pagar e a receber por 50% e o controle mensal de despesas por 41%. É importante ressaltar ainda, que no questionário aplicado, cada empresário pode utilizar mais de um tipo de controle. Somente 11% não utilizam nenhum tipo de controle. No artigo replicado, metade dos entrevistados respondeu que executam o controle de contas a pagar e contas a receber, 17% o fazem juntamente com o planejamento e orçamento e 17% apenas utilizam o controle de contas a pagar. A outra resposta da pesquisa foi na rubrica contas a pagar e planejamento e orçamento com 11% do total. Tal delineamento vai ao encontro do que afirmam Araújo, Morais e Pandolfi (2019, p. 7) sobre os problemas financeiros mais comuns, “como a falta de controle de caixa (entradas e saídas) e o desconhecimento do ciclo financeiro da empresa. Essas variáveis associadas são causas promotoras da mortalidade das MPEs”.

Quanto à atualização dos controles financeiros, 50% dos respondentes o faz diariamente enquanto que, na pesquisa anterior, esse percentual chegava a 64%. Quando questionados acerca do conhecimento sobre o fluxo de caixa, 9% disseram que conhece muito bem, 18% que conhece bem, 20% que conhece razoavelmente bem, 15% utiliza a ferramenta, mas não conhece bem e 38% não usa o fluxo de caixa.

Questionou-se também se os empresários usam o fluxo de caixa para projeções de períodos posteriores e, se o fazem, para quanto tempo essa ferramenta é projetada: 41% responderam que não usam a projeção de fluxo de caixa, 11% disseram que usam para os próximos 15 dias, 25% relataram que fazem para 30 dias e 10% informam que projetam para 45 dias ou mais. Além disso, 13% utilizam o fluxo de caixa somente para acompanhar a situação passada da empresa.

Dentre os respondentes 33% consideram fundamental utilizar o fluxo de caixa, 19% entendem que pode ser útil, 5% responderam que não faz diferença, 43% não soube responder ou não utilizam esta ferramenta. Na pesquisa do artigo replicado 78% informaram que possuem domínio pleno sobre os conceitos de elaboração, acompanhamento, controle e finalidade do fluxo de caixa enquanto que os outros 22% afirmam não ter esse domínio. Apenas 14% informaram que não fazem a projeção do fluxo de caixa para períodos posteriores, índice bem menor que a pesquisa atual.

Outros 14% projetam em um prazo de até 15 dias. A ampla maioria reporta que fazem para os próximos 30 dias e nenhum respondente informou que faz por um período de 45 dias ou mais. Com relação à importância que os empresários ou administradores dão ao uso do fluxo de caixa 61% informaram que é fundamental, 6% que pode ajudar a gestão, 17% não têm condições de avaliar a importância para a empresa e 17% não responderam a essa questão. Os quase 10 anos que separam as pesquisas, mostram que o fluxo de caixa, enquanto ferramenta de gestão utilizada sofreu uma diminuição tanto em seu uso como na importância que recebe.

A partir do cruzamento de dados coletados na pesquisa de campo observou-se que:

- Somente 4% das empresas com mais de 12 anos de atividade não utilizam nenhum tipo de controle financeiro. Por outro lado, nas empresas com até 2 anos de atividade, o percentual que não utiliza controles financeiros mais do que quadruplicou, chegando a 17%.

- Entre as empresas com até 2 anos, somente 33% utiliza o fluxo de caixa projetado, sendo que destes, 11% para no máximo 15 dias, 19% para 30 dias e 3% para 45 dias ou mais. Já nos casos de empresas com mais de 12 anos, 21% utilizam a projeção do fluxo de caixa para 30 dias e 42% para 45 dias ou mais.

- Sobre o conhecimento que os respondentes têm sobre o fluxo de caixa, nas empresas com até 2 anos de atividade 17% conhecem bem ou muito bem. No outro extremo da pesquisa, entre as empresas com mais de 12 anos de atividade, 38% conhecem bem ou muito bem esta ferramenta de controle financeiro.

Questionou-se com os empresários se eles fariam um curso sobre controle financeiro e 81% responderam que sim, enquanto que apenas 19% disseram que não fariam. Quanto ao modo do curso, 47% preferem de forma presencial, enquanto 45% preferem realizar o curso à distância e 8% não responderam essa pergunta. Do total de respondentes, 36% estariam dispostos a ir para Curitiba para fazer esse curso, enquanto que 56% não iriam e 8% não responderam essa questão. Para a realização do curso de forma presencial 14% preferem o turno matutino, apenas 2% no turno vespertino e 82% no turno noturno, enquanto que 2% não responderam essa questão. A escolha pelo período noturno deve-se aos empresários trabalharem durante a manhã e à tarde em seus estabelecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo à pergunta de pesquisa que motivou este estudo, ou seja, se os microempresários conhecem e usam controles financeiros, especialmente o fluxo de caixa na gestão do negócio, o estudo realizado indica que pouco mais de um terço dos respondentes não utilizam o fluxo de caixa que é principal ferramenta apontada por Tófoli (2008), Matarazzo (2010), Rosa e Silva (2011), Bittencourt e Palmeira (2012), e Teixeira (2016). Em uma análise mais detalhada é percebido que 38% das empresas que conhecem bem ou muito bem o fluxo de caixa possuem mais de doze anos de existência. Apenas um terço das empresas mais recentes projeta seu fluxo de caixa para o futuro, enquanto que 63% das empresas mais consolidadas executam o fluxo de caixa projetado.

Outro dado relevante refere-se à utilização dos controles financeiros por parte dos empresários: As empresas com menos de dois anos de existência que não utilizam nenhum tipo de controle financeiro estão em um patamar de 17%, valor esse bastante alto levando-se em consideração que alguns autores citam que esse é um dos principais motivos que geram a falência dos negócios. Em contrapartida, para as empresas com mais de doze anos esse índice se reduz para apenas 4%. Isto pode sugerir que há uma relação entre a execução dos controles financeiros e a longevidade dos negócios. Reforça-se, portanto, a importância da relação entre o uso de controles financeiros e a perenidade do negócio. O controle está intimamente ligado à função de planejamento, pois não haveria sentido fazer um plano e não controlá-lo. Seria como elaborar o plano e guardá-lo em uma gaveta.

A pesquisa de campo apontou que quatro em cada cinco empresários fariam um curso sobre controles financeiros, demonstrando a preocupação e a importância com relação a esse tema. Desse total, metade prefere realizar o curso presencialmente e a outra metade optaria por realizar um curso à distância. Pouco mais da metade dos respondentes estariam dispostos a ir para Curitiba em busca de adquirir esse conhecimento para aplicar em seu negócio, sendo que três em cada quatro preferem realizar no período noturno.

Sugere-se a replicação desse estudo no município da Fazenda Rio Grande dentro de uma década, ou seja, em 2029, para possível comparação entre os resultados do artigo e também com relação às projeções realizadas nesse momento. Além disso, destaca-se a possibilidade da replicação também em outros municípios da Região Metropolitana de Curitiba, bem como, na própria capital do Estado.

Recomenda-se às instituições de ensino que organizem cursos para atender à demanda que os respondentes indicaram já que se interessam tanto por cursos presenciais no período noturno, inclusive se deslocando para Curitiba para cursos presenciais assim como fariam cursos a distância que tratassem de controles financeiros e seu uso na gestão de microempresas. Em relação a futuras pesquisas, recomenda-se que se retome esta análise em outros municípios da RMC para efeitos de comparação com o presente trabalho, avaliando se os empresários são capazes de compreender as informações geradas pelos controles financeiros e utilizá-las para sustentar suas decisões de negócios.

REFERÊNCIAS

- ABREU FILHO, J. C. F.; CURY, M. V. Q.; GONÇALVES, D. A.; SOUZA, C. P. **Finanças Corporativas**. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A Fábula dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **Revista Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v. 8, n. 2, 2019.
- ASSAF NETO, A. **Curso de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BRASIL. Lei Complementar 123. Promulgada em 14/12/2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, DF, 15.12.2006.
- BERK, J.; DEMARZO, P.; HARDFORD, J. **Fundamentals of Corporate Finance**, 4. ed. EUA, Pearson, 2017.
- BERTHON, P.; PITT, L.; EWING, M.; CARR, C. I. Potential Research Space in MIS: A Framework for Envisioning and Evaluating Research Replication, Extension and Generation. **Information Systems Research**, v. 13, n. 4, p. 416-427, 2002.
- BITTENCOURT, M.; PALMEIRA, E. M. **Gestão Financeira**. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>. 2012. Acesso em 24/05/2020.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DENCKER, A. F. M. **Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 2007.
- EVANSCHITZKY, H.; BAUMGARTH, C.; HUBBARD, R.; ARMSTRONG, J.S. Replication research's disturbing trend. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 411-415, 2007.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GAZZONI, E. I. **Fluxo de Caixa** Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa. 2003.
- IBGE. **Cidades: Fazenda Rio Grande**. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/fazenda-rio-grande/pesquisa/38/46996ipo=grafico&indicador=47001> Acesso em 24/05/2020.
- IPARDES. **Paraná Competitivo faz Municípios Aumentarem Participação na Economia** http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_noticia=815 Acesso em 24/05/2020.

- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORANTE, A. S.; JORGE, F. T. **Administração Financeira**: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho, 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORRISON, R.; MATUSZEK, T. SELF, D. Preparing a Replication of Update Study in the Business Disciplines. **European Journal of Scientific Research**, v. 47, n. 2, p. 278-287, 2010.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RAMOS, G. V.; ALVES, C. C. Fluxo de Caixa: Instrumento Indispensável para o Planejamento, Controle Financeiro e Sobrevivência das Pequenas Empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.
- ROSA, P. M.; SILVA, A. T. Fluxo de caixa: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 135, p. 81-95, 2011.
- SEBRAE. **Como Elaborar Controles Financeiros**. (2013). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Mnual%20Participante%202015%20-%20COMO%20ELABORAR%20CONTROLES%20FINANCEIROS.pdf>. Acesso em 24/05/2020.
- SEBRAE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios** (2016). Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf. Acesso em 24/05/2020.
- SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: **Sebrae**, 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em 24/05/2020.
- SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte** (2018). Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>. Acesso em 24/05/2020.
- SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- TEIXEIRA, W. O Planejamento Financeiro como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 11, 2016.
- TENÓRIO, F. Gestão social: uma réplica. **Revista ADM. MADE**, v. 13, n. 2, p. 1-4, 2009.
- OLIVEIRA, E. L.; TOLEDO FILHO, J. R.; SPESSATTO, G. Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em

microempresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 2, art. 6, p. 75-88, 2010.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.

WARREN, C. **Survey of Accounting**. EUA: 8. ed. Cengage Learning, 2017.



SEÇÃO 4

Gestão e Finanças

CAPÍTULO 20

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p271-295

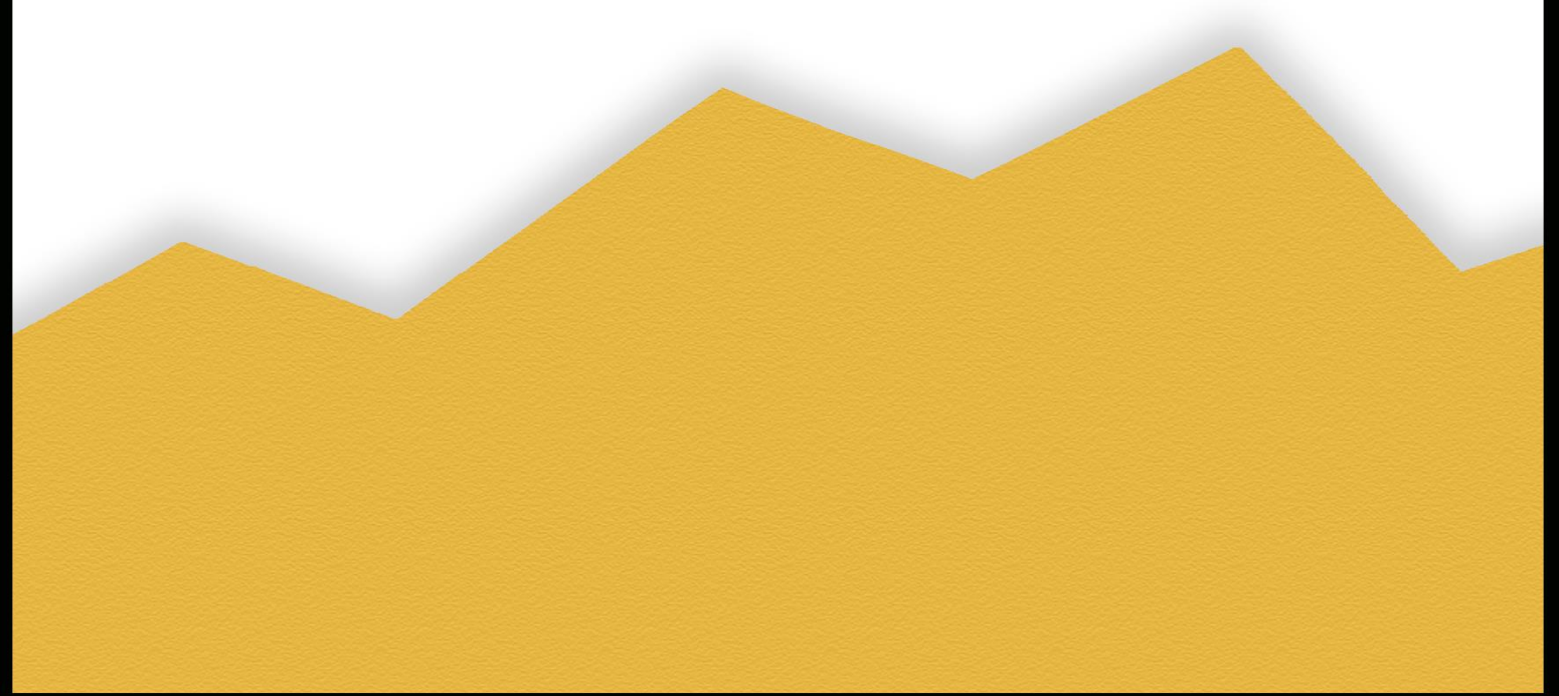
O impacto da auto congruência no apego da marca IFPR

Autores:

Andressa Cristiane Brenner

Nuan Ferreira de Almeida

Janaína Seguin



O IMPACTO DA AUTO CONGRUÊNCIA NO APEGO DA MARCA IFPR

Andressa Cristiane Brenner¹
Nuan Ferreira de Almeida²
Janaína Seguin³

RESUMO

A clareza, a favorabilidade e a originalidade da marca podem levar a um desempenho organizacional pelo maior envolvimento do consumidor. O propósito deste trabalho é abordar a relação entre a auto congruência e o apego, de maneira que possa mensurar a conexão emocional com a marca, através disso, compreender se esses ativos influenciam, aprofundam e fidelizam o relacionamento entre a instituição pública e a comunidade acadêmica. Segundo Mello e Borges (2014), este tema ainda pouco explorado no Brasil, principalmente no setor público, pode auxiliar os gestores públicos a buscar conhecimento nesta área com intuito de melhorar o relacionamento com seu público. O objetivo desta pesquisa se concentra na mensuração do apego à marca da comunidade acadêmica do IFPR - Campus Curitiba, para com essa autarquia federal. Para atingir os objetivos, foi utilizado como método de pesquisa a escala de apego e auto congruência de marca desenvolvida pelos autores Mallär, Krohmer, Hoyer e Nyffenegger (2011) e Park, MacInnis, Priester, Eisingerich e Lacobucci (2010). Trata-se de uma pesquisa descritiva, abordagem quantitativa, pesquisa de levantamento, amostra não-probabilística intencional, sendo por meio de um questionário baseado no referencial teórico. Os principais resultados obtidos foram satisfatórios em relação ao impacto dos dois fatores abordados, pois implicaram num nível moderado no relacionamento com a marca IFPR, sendo que existem outros fatores que impactam no lado afetivo com a instituição.

Palavras-chave: Apego de Marca. Auto Congruência. Nova Gestão Pública.

¹ Especialista em Gestão Pública. Instituto Federal do Paraná. E-mail: andressa_brenner@hotmail.com

¹ Especialista em Gestão Pública. Instituto Federal do Paraná. E-mail: nuanalmeida@hotmail.com

¹ Doutora em Administração. Docente do Instituto Federal do Paraná. E-mail: janaina.seguin@ifpr.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A marca IFPR é nova no mercado, ela existe desde 2008 quando o Conselho Universitário da UFPR autorizou a implantação do Instituto Federal do Paraná a partir da estrutura da Escola Técnica, ou seja, a ET é autorizada a desvincular-se da UFPR tornando-se IFPR. A marca em si é nova, porém, a escola tem uma história mais antiga. O Instituto Federal do Paraná criou-se paralelo ao desenvolvimento de Curitiba, nasceu em 1869, chamado “Escola Alemã”, onde passou a funcionar com o objetivo de atender aos filhos dos alemães instalados na cidade de Curitiba -PR.

Em ambiente de frequentes mudanças onde as organizações desempenham suas atividades, torna-se cada vez mais necessário a elaboração de estratégias eficazes para alcançarem sua progressão e sucesso. Este estudo se torna relevante devido a poucas experiências vivenciadas no setor público, em especial em instituições públicas de ensino, onde medir a forma com que as pessoas se relacionam com a organização, torna-se algo de suma importância para a avaliação da eficácia dos serviços ofertados e a captação de novos usuários, sejam eles servidores ou alunos.

Para explicar os conceitos aplicados pela iniciativa privada e introduzi-los no setor público, Barzelay (2001), afirma que a Nova Gestão Pública, termo utilizado para explicar a inserção de práticas de órgãos privados em organizações públicas, surgiu como um mecanismo conceitual com o propósito de estruturar o envolvimento acadêmico sobre as mudanças contemporâneas no setor público. Nesse sentido, a organização pública vem revendo suas práticas ao longo dos anos em sintonia com as mudanças do mercado, assim como, com as novas exigências da sociedade.

A organização pública, bem como as demais, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995). E nesse cenário desponta o marketing no setor público onde, pela grande pressão social e empresarial, percebe-se a necessidade de torná-lo mais dinâmico e diferenciado das demais empresas (DUARTE; CZAJKOWSKI, 2016).

As empresas privadas buscam constantemente meios para os consumidores desenvolverem uma certa ligação emocional com suas marcas. Isto é motivado pela constatação de que tais conexões entre consumidor e marca, leva o consumidor a níveis mais elevados de lealdade com a marca, tendo por consequência um aumento no desempenho financeiro da empresa (PARK, 2010).

Os consumidores, por sua vez, criam um apego à marca e tendem a comprar uma única marca e fazem uma boa propaganda dela, ou até mesmo, se tornam defensores da mesma, ou seja, se a marca proporciona um significado para seus consumidores, cria lealdade, vínculo e engajamento (BENNET; RUNDLE-THIELE, 2005). Esse poder de influência social, emocional, de lealdade e de refletir um bem-estar ao seu consumidor, é definido pelo conceito

da auto congruência. O autoconceito, também como é chamado, é nada mais que o fiel envolvimento e apego emocional que o consumidor tem com determinada marca, que tem a função de criar um vínculo emocional duradouro com a marca (MALLÄR; KROHMER; HOYER; NYFFENEGGER, 2011).

Diante disso, este estudo possui a seguinte problemática: Qual o impacto da auto congruência da marca do público do IFPR? O presente estudo está dividido em cinco seções: na primeira delas esta introdução; na segunda seção apresenta-se o referencial teórico quanto à Nova Gestão Pública, Marketing no Setor Público, Apego de Marca e Auto Congruência; na terceira seção o método; na quarta, apresentam-se os resultados obtidos e análises; e na última seção são tecidas as considerações finais.

2 NOVA GESTÃO PÚBLICA E O MARKETING NO SETOR PÚBLICO

Ideias e reformas ancoradas na chamada Nova Gestão Pública (NGP) proliferaram nos últimos 20 anos, alimentando processos de mudança em diversos países (POLLITT e BOUCKAERT, 2002). Barzelay (2001), afirma que a Nova Gestão Pública surgiu como um dispositivo conceitual inventado com o propósito de estruturar a discussão acadêmica sobre as mudanças contemporâneas na organização e o gerenciamento da função executiva do governo.

Em contrapartida, Guerrero (2003) traz outra visão sobre a origem da NGP, afirmando que sua origem está na economia, com foco no pensamento econômico neoclássico (influenciado pela Escola Austríaca, onde defendia que os valores econômicos dos bens e serviços são da natureza subjetiva e também afirmam que transações comerciais devam ser sujeitas à menor influência possível de forças coercitivas tais como as Governamentais), e na Teoria da Escolha Pública (*Public Choice*) fundada a partir da Escola da Virgínia, cujo principal argumento era que, tanto no mercado, como na política, os indivíduos comportam-se da mesma maneira, ou seja, movidos pelas mesmas motivações, eram maximizadores do interesse próprio), assim como também sofreu influência da Escola de Chicago, que tratava sobre o liberalismo econômico americano, onde preocupava-se na observação dos dados e a realização de testes empíricos como maneira de mostrar as limitações da ação do Estado na economia.

Nesse sentido, pode-se entender que a NGP emerge como resposta às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade e por mudanças efetivas na realidade social, econômica e ambiental, tudo isso em um ambiente marcado pelo fortalecimento da cidadania, pela expansão das funções econômicas e sociais do Estado, pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização da economia mundial (MACROPLAN, 2005). Em cinco princípios, Marini e Martins (2002) sintetizam sua visão a respeito da Nova Gestão Pública: 1) o foco no cidadão/cliente; 2) orientação para resultados; 3) ênfases no controle social e transparência; 4) contratualização e flexibilização da gestão; e 5) valorização e desenvolvimento das pessoas.

Contudo, além da forma de gerenciamento, percebe-se que o foco principal está voltado para o desenvolvimento dos processos e serviços da Gestão Pública que são prestados aos usuários. Pois, além da exigência deles, existe o crescimento do mercado que é impactado pela competitividade externa e dos novos meios de tecnologia e atendimento ao cliente final.

O arcabouço do marketing no setor público é relativamente recente, sendo que seu desenvolvimento vultoso teve início nos anos de 1960 e 1970 nos países da América do Norte, que através de suas empresas que já cresciam simultaneamente as pressões sociais e empresariais, perceberam a necessidade de desenvolver um método que as tornasse mais dinâmicas e diferenciadas das demais (DUARTE e CZAJKOWSKI, 2016).

O setor público encontra-se nos dias atuais sob forte pressão da sociedade, devido às exigências feitas pelo cidadão pela melhoria na qualidade nos serviços públicos. De um lado do governo emerge uma retórica modernizadora, onde promete alterações significativas em sua estrutura para melhor atender a população, e de outro lado, há a visão do mercado, que está concentrado numa propulsão globalizante, que pressiona as instituições públicas a promover mudanças em prol de uma integração com a população, para que isso amenize essa problemática organizacional que difere tanto da iniciativa privada (SARAIVA e CAPELÃO, 2000).

Na realidade brasileira, uma melhoria significativa na prestação dos serviços públicos passa pela capacidade dos gestores em entender e ao menos minimizar os problemas enfrentados por seus usuários, passando principalmente pela desburocratização de processos que é um grande impeditivo para a melhoria na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas (SARAIVA e CAPELÃO, 2000).

2.3 APEGO DE MARCA

O apego à marca é algo pouco estudado no Brasil. Nas pesquisas organizacionais, o afeto a uma marca vinculada a determinado produto ou serviço mostra relacionamentos emocionais, o que beneficia tanto os consumidores quanto as organizações (MELLO e BORGES, 2014).

O apego no geral é interpretado como uma condição emocional das pessoas, devido a já nascerem apegadas em alguém, como primeiramente às mães e posteriormente aos demais familiares, amigos e cônjuges. O significado do apego está estritamente ligado à questão emocional, pois quanto maior o apego a determinada pessoa ou objeto, maior o vínculo emocional da pessoa para com a outra ou para com o bem adquirido. De forma análoga, existe o afeto nas relações comerciais, entre clientes e empresas, relação na qual é estudado a fundo pelo marketing (MELLO; BORGES, 2014).

Belaid e Behi (2011) apontam que, quanto maior o sentimento de confiança em uma marca, maior a fidelidade do mesmo para com a marca. O pensamento gerado por pesquisadores que a satisfação gera confiança, é cada vez mais solidificado nos estudos acerca desta temática. O desenvolvimento da confiança no produto/serviço de determinada marca, está atrelado às experiências de consumo e interações anteriores com a marca e seguindo nessa linha, a satisfação com o consumo desses produtos/serviços gera a confiança na marca.

Os consumidores em geral têm a preferência sempre de optar por marcas já conhecidas de seu uso, na qual mantém um comportamento repetitivo de compra. Nos estudos sobre o relacionamento entre cliente e produto, é evidenciado o fato de que as pessoas acreditam que sua marca escolhida é sempre superior às demais no mercado, mostrando predisposição afetiva a sua escolha por determinada marca. O apego é idealizado como o pressuposto principal da confiança no produto. O carinho pela marca, evidencia a sensação de segurança e a credibilidade que a marca transmite para o consumidor, causando a sensação de que a marca está com preocupação pelo bem-estar do cliente (BELAID e BEHI, 2011).

De acordo com Mallär, Krohmer, Hoyer e Nyffenegger (2011), consumidores usufruem de produtos como uma maneira de se autodefinir, optam por marcas que transmitam uma personalidade parecida com a sua, que encaixe no seu dia a dia. O conceito de personalidade da marca está contido na atribuição de características propriamente humanas ou ao menos traços dela, com base na sua percepção da marca, isso tem sido primordial para ajudar os consumidores a se identificarem com a marca e principalmente se sentirem confortáveis ao usá-las. Ao encontrar uma marca que se encaixe com sua personalidade, o cliente expressa uma auto realização, tendo encontrado algo que combine com seu estilo de vida. O apego emocional evidencia um forte vínculo formado entre o consumidor e a marca, o que envolve fortes sentimentos, tais como simpatia, afeição, carinho, conexão, dentre outros.

Segundo Grisaffe e Nguyen (2011) o apego à marca tem o envolvimento psicológico como ligação no consumo específico por determinada marca. Quando a ligação afetiva é intensa, a lealdade evolui, assegurando o processo de compra pela mesma marca, mesmo em diversas situações onde o consumidor pensa em migrar para outra marca.

O núcleo emocional do comprometimento afetivo baseia-se na relação de necessidade de que uma marca causa em seu público, estabelecendo uma relação de desejo emocional. Uma expressão que representa a relação afetiva entre cliente e marca é de que cada uma das partes expressa forte prazer na companhia um do outro, principalmente na expressão de afeto, manifestando uma ideia de que um término no relacionamento poderia causar um árduo sofrimento para ambos. O apego emocional a marca cria um vínculo de emoção, conexão, afeto e paixão por aquele produto evidenciado pela marca. Isso assegura o intuito de proximidade, segurança emocional e angústia em desejos de optar por outras marcas (GRISAFFE e NGUYEN, 2011).

No momento que consumidores se vêm apegados à determinada marca, ela passa a fazer parte do cotidiano delas, nas quais tendem a zelar e defender tal marca. Define-se como um propósito de proteger, cuidar e querer a existência da marca a qual está consumindo, o que acaba sendo de extremo benefício para a empresa detentora da marca, quanto mais satisfeito o cliente estiver, maior será seu envolvimento e apego junto à marca. O apego à marca é um tema do marketing que tem despertado atenção de gestores e pesquisadores, com intuito de analisar a percepção dos usuários, em vista que suas condutas também afetam a imagem da organização (MELLO e BORGES, 2014).

De acordo com Mallär; Krohmer, Hoyer e Nyffenegger (2011) fortes ligações emocionais da marca para com os seus consumidores, elevam o nível de lealdade dos seus clientes. Ter uma marca que se encaixa com seu perfil, é extremamente prazeroso, pois está habituada à sua realidade. O diferencial de uma marca para outra baseia-se nos sentimentos que elas podem gerar, principalmente devido aos consumidores que estão ligados emocionalmente com algumas, utilizarem um restrito número de marcas, fator no qual grandes marcas sem empenham em pesquisar maneiras para aumentar a fixação da sua marca pelos consumidores.

A lealdade no processo de exigência por tal marca, é atrelado à fixação da mesma, que estabelece uma barreira quando o indivíduo pensa em uma mudança de marca. A fidelização de marca vem através de um intenso compromisso, que leva a um comportamento de compra repetitivo. Estudos realizados por empresas de grandes marcas principalmente de vestuários, apontam que um maior grau de compromisso leva a uma lealdade mais positiva no relacionamento cliente-marca, onde a fidelidade do cliente para com a marca gera uma interação de confiança entre eles. A credibilidade e confiança são pontos de integridade no processo de fidelização de pessoas a determinadas marcas (BELAID e BEHI, 2011).

O resultado evidenciado pela ligação emocional, é a profunda fidelidade à marca, o que diminui consideravelmente as probabilidades de uma mudança de marca por parte do usuário. Apesar de algumas circunstâncias propícias e seduções destinadas a fazer com que os consumidores alterem suas preferências de determinados produtos/serviços, os comerciantes com boas estratégias de marketing, conseguem construir uma ligação emocional que acarreta recompensas financeiras muito valorizadas pelos mesmos, devido ser fruto de verdadeira lealdade de seus clientes (GRISAFFE e NGUYEN, 2011).

No entanto, aos responsáveis pela publicidade da empresa detentora da marca, cabe a responsabilidade e cuidado com o tipo de propaganda desenvolvida para a atração emocional de seu público, devendo evitar slogans que depreciem a imagem, autoestima dos indivíduos, como por exemplo marcas ligadas ao público *plus-size*, onde o cuidado em não remeter à ideia de obesidade a essas pessoas. Diversas pessoas mencionam as características do marketing como pontos importantes na fixação da marca pelo usuário, tais como o produzir uma forte imagem corporativa da empresa, publicidade eficaz, disponibilidade e excelência de serviço, bons preços e principalmente a qualidade superior a dos concorrentes, pois, qualidade gera garantia e confiança nos produtos (GRISAFFE e NGUYEN, 2011).

Momento que gera satisfação com a marca atrelada a si, é quando promessas em comerciais de televisão realmente entregam o que estão prometendo, causando bem-estar e uma avaliação global positiva por seus consumidores, podendo-se afirmar que uma marca de confiança é totalmente satisfatória para seu fiel consumidor (BELAID e BEHI, 2011). Mallär; Krohmer, Hoyer e Nyffenegger (2011) trazem três importantes moderadores na relação entre o apego emocional e os valores e comportamentos dos consumidores, com intuito de entender as implicações na concepção e implementação e personalidade da marca.

- A primeira delas é o envolvimento com o produto, onde são analisadas as implicações a respeito das informações sobre os consumidores, que é de suma importância para o sucesso nas estratégias e ações de marketing. O nível de envolvimento é compreendido pelo quão relevante é aquele produto ou serviço para si, se isso é ou não importante para o seu bem-estar (MALLÄR; KROHMER; HOYER; NYFFENEGGER, 2011).
- O segundo é a autoestima, que tem seu devido à valorização que o consumidor se auto intitula e com isso, faz com que consuma marcas que condizem com sua autoestima, que o faça se sentir satisfeito consigo e que demonstre isso aos demais (MALLÄR; KROHMER; HOYER; NYFFENEGGER, 2011).
- Por fim, existe a autoconsciência pública, que trata de si como um objeto social, de que as outras pessoas têm olhares para ela, compromisso e lealdade com a marca numa futura compra. Estas pessoas têm ciência de que necessitam passar uma boa imagem para as demais ao seu redor, precisam ter uma boa imagem, e isso só é possível se seguir seu relacionamento com as marcas nas quais o deixam satisfeito (MALLÄR; KROHMER; HOYER; NYFFENEGGER, 2011).

O apego emocional resulta de quando a marca atinge afetivamente, gerando símbolo de nostalgia, tempos, pessoas, lugares ou memórias, que remetem a bons momentos vividos pelas pessoas utilizando determinada marca (GRISAFFE e NGUYEN, 2011). Juntamente com o desenvolvimento de marca no setor privado, o conceito de marca também vem ganhando notoriedade no setor público. Nos últimos anos, organizações públicas têm tentado encontrar maneiras de aplicar os princípios norteadores de marca do setor privado para a construção de uma marca forte no setor público (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2018).

De acordo com Leijerholt, Biedenbach e Hultén (2018), alguns estudos anteriores demonstram essa tendência devido a mercantilização do setor público, que aos poucos e constantemente vem perdendo seu espaço monopolista, o que gerou uma necessidade aos gestores públicos em criar uma marca forte para as organizações públicas. Outro motivo para a implementação do conceito de marca na iniciativa pública é a crescente concorrência entre as empresas prestadoras de serviços ao setor público, o que acaba gerando uma necessidade grande por parte das organizações públicas na proatividade em construir e manter uma imagem forte e consistente no meio público (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2018).

De acordo com Belaid e Behi (2011), todo o processo que leva o indivíduo ao apego a marca, fornece aos gerentes de marketing informações preciosas sobre as relações de consumo cliente-marca, além de fornecer aos produtores e comerciantes, informações de como melhorar

os laços emocionais para o desenvolvimento de proximidade com seus clientes e principalmente influenciar o seu compromisso e lealdade com a marca numa futura compra.

O apego à marca é uma vertente que com uma boa estratégia de publicidade, pode reforçar e atrair ainda mais os consumidores de seus segmentos de produtos. Grandes empresas devem reter sua clientela já conquistada, devendo sempre concentrar suas estratégias em criar e manter relacionamentos afetivos, mesmo para seus produtos mais comuns no mercado, promovendo uma imagem que corresponda aos valores requisitados pelos consumidores, a fim de reforçar o compromisso com o cliente e em troca receber sua lealdade quanto a seus produtos (BELAID; BEHI, 2011).

Leijerholt, Biedenbach e Hultén (2018) apontam que com o crescimento no interesse de gestores públicos em aplicar metodologias de marca no setor público, esta temática vem ganhando cada vez mais atenção por estudiosos do assunto. De modo geral, as publicações acerca desses estudos, mostra que pode ser muito benéfico à marca para instituições públicas, de modo que aumenta a consciência pública sobre suas atividades, desenvolve um olhar positivo por parte da sociedade, melhora a eficácia de seus serviços e principalmente o aumento de receitas para a instituição.

A ligação emocional para o processo de criação de marcas deve ser alinhada com uma boa base afetiva, a fim de garantir processos futuros de compra leais, ocasionando sempre uma recompra por sua marca. Outro ponto importante na criação de uma relação mais próxima ao cliente é levantar as percepções de qualidade e relacionamento com a marca, com intuito de aumentar as interações com o cliente, através de mecanismos comuns, tais como *email*, telefone, mensagens de texto e etc (GRISAFFE e NGUYEN, 2011).

A afinidade do consumidor com as marcas além de trazer benefícios para as empresas acabam protegendo-as contra erros éticos. Quanto maior a interação entre organização e consumidor, maior será o apego do consumidor à marca, o que consequentemente contribui para a lealdade dos admiradores da marca. O apego à marca pode ser traduzido como uma satisfação que o cliente tem em utilizar os produtos e serviços daquela marca, dessa maneira gerentes de vendas devem trabalhar em cima de um forte apego do consumidor com sua marca (MELLO e BORGES, 2014).

Dentre outros benefícios que a marca pode trazer para a iniciativa pública, está a construção de emoções positivas, o que é raro de se perceber devido a má fama que o serviço público tem no Brasil. Emoções afetivas seria uma evolução inédita para com o setor público, onde o usuário se sentiria apegado a instituição, no qual provavelmente receberia uma personificação positiva de marca, assim como diversas empresas do setor privado (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2018).

Conforme Mello e Borges (2014) abordam, basicamente o apego a marca é uma relevante condição para a avaliação positiva por parte do cliente, dessa maneira, não apenas os consumidores sentirão satisfação, mas as empresas terão um retorno grande com esta causa. De

acordo com Belaid e Behi (2011), existe uma dupla natureza em relação ao compromisso entre o consumidor e uma determinada marca, que são o compromisso calculado e o afetivo.

No compromisso calculado, estima-se a frequência com que os consumidores mantêm um comportamento de compra fiel a marca, onde acreditam na superioridade da marca e que uma mudança acarretaria custos indesejáveis. O consumidor crê no elevado grau de superioridade perante outras marcas, a percepção de grandes diferenças entre elas e o risco de insatisfação na compra de outras marcas, faz desses os motivos de tal importância no apego à marca (BELAID; BEHI, 2011).

Já o compromisso afetivo, está ligado ao prazer em manter uma relação e consequentemente uma ligação emocional com a marca. Na visão do consumidor, comprometimento afetivo se concentra na devoção e identificação com a marca, sem levar em conta o bem material adquirido. No entanto, dessas duas visões antagônicas de relação com a marca, o compromisso afetivo é a maneira mais eficaz encontrada pelo marketing na retenção e aprimoramento do relacionamento entre marca e consumidor (BELAID e BEHI, 2011).

Talvez um empecilho que ainda torne vagarosa a implementação do conceito de marca nas organizações públicas é a falta de um consenso de como inserir tais modelos teóricos advindos da iniciativa privada em resposta às peculiaridades e desafios das organizações públicas. Aliado a isso, ainda falta pesquisas mais abrangentes, que possam alcançar mais setores públicos, pois, são pesquisas em sua maior parte direcionadas para alguns setores em específico, tais como ensino superior e setor político, enquanto outros setores tão importantes quanto, recebem pouca atenção (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2018).

No entanto, como afirmam Park, MacInnis, Priester, Eisingerich e Lacobucci (2010), onde consumidores que estão fortemente ligados a uma marca, estão dispostos a se desfazerem de recursos próprios para manter um relacionamento contínuo com a marca, mostrando suas intenções de se envolverem em relacionamentos complicados, que requerem tempo, energia, reputação e principalmente dinheiro. Consequentemente, essa forte ligação que estabelece essa ponte entre a marca e o consumidor é criticada por muitos pesquisadores da área de marketing, como Thomson, MacInnis e Park (2005), devido às empresas estabelecerem uma espécie de valor ao consumidor, o vendo como um simples meio para obterem seus ganhos e mudarem seus comportamentos, a fim de dar maior rentabilidade aos cofres das marcas.

2.5 AUTO CONGRUÊNCIA

Nos dias atuais, cada vez mais, grande parte das pessoas estão preocupadas com sua aparência, seu estilo de vida e principalmente com seu bem-estar. É neste ponto que entra a influência mercadológica na vida dos consumidores, onde muitos possuem certo apego a marcas e consequentemente a fidelização de sua relação com as mesmas, isso corresponde ao

que chamamos de auto congruência. Conforme Silva e Giraldi (2016) apontam, este termo que é utilizado frequentemente entre empresas que buscam a fidelidade de seus clientes, é onde está a chave do negócio, ação do mercado onde tem se desenvolvido muito para entender e explicar o comportamento do consumidor em relação às suas escolhas.

Auto congruência nada mais é do que o ajuste da personalidade da marca com o eu real do consumidor. De maneira mais ampla, o eu real tem maior influência no apego emocional com determinada marca. O envolvimento que o produto traz, autoestima e o reconhecimento público impactam positivamente na auto congruência real do indivíduo. Esta ideologia, segundo os autores pesquisadores da área, pode trazer melhoras significativas para o consumidor em relação à marca através de seu comportamento, tornando-se mais afetivo e atitudinal frente à marca (MALLÄR; KROHMER; HOYER; NYFFENEGGER, 2011).

O autoconceito, também como é chamado, deve ser envolvido com o apego emocional que o consumidor tem com a marca ocorra fielmente, onde tem a função de criar um vínculo emocional duradouro com a marca (MALLÄR; KROHMER; HOYER; NYFFENEGGER, 2011). A auto congruência pode se dizer que é um braço do autoconceito, tendo como base a premissa das pessoas escolherem por produtos e/ou marcas que condizem com seu auto conceito. Existe uma relação muito próxima entre a personalidade e autoimagem, onde consumidores sempre optam por produtos de determinada marca na qual seja congruente com sua personalidade (SILVA; GIRALDI, 2016).

Segundo Horngren (2004), quando as metas dos colaboradores de uma empresa estão ligadas às metas gerais da organização, resulta-se na congruência de metas. Esse resultado é definido pela visão teórica da auto congruência, onde, consumidores buscam a proximidade do autoconceito ao fazerem suas escolhas de produtos e marcas (USAKLI e BALOGU, 2011).

O comportamento do consumidor é evidenciado, em sua maior parte, pelo valor agregado ao produto e seu autoconceito. Em relação a este tipo de comportamento, a expressão de auto congruência impõe que o elevado grau de preferência por tal marca está diretamente ligado às características simbólicas que a mesma se assemelha com a auto percepção do consumidor (SILVA; GIRALDI, 2016). Decorrente disso, estariam os consumidores de maior grau de conceito de imagem com a marca, mais propensos a desfrutarem de níveis mais elevados de satisfação consumindo estas marcas do que consumidores que consomem marcas com menor ou nenhum grau de congruência (JAMAL e GOODE, 2001).

A perspicácia e o reconhecimento da autenticidade de marca podem ter valores e significados importantes para a construção de identidade, auxílio do processo de entendimento, afirmação e reforço dos consumidores de quem realmente são em diferentes contextos de consumo. (ATKINSON, 2012; BELK, 1988; BEVERLAND; FARRELLY, 2010).

A congruência de imagem entre a autoimagem dos consumidores e a imagem das marcas pode resultar de forma positiva o comportamento e atitude em relação a marcas e produtos. (JAMAL e GOODE, 2001). Ela também pode afetar positivamente, tanto diretamente como

indiretamente, a lealdade de marca. (KRESSMANN, 2006). Podendo ter a transformação da relação nostálgica herdada pela tradição da marca em uma mais evidente semelhança ou congruente imagem entre consumidores e a marca (JAMAL; GOODE, 2001; KRESSMANN, 2006).

Silva e Giraldi (2016) explicam que a procura por auto congruência é explicada pelo motivo de se manter a coerência consigo mesmo, ter um conceito pessoal, onde uma vez que esta junção de necessidades é estabelecida, as pessoas se esforçam para manter este padrão, isso se dá na maioria das vezes, pela angústia que a falta desse autoconceito lhes trazem. Karsaklian (2000) é por meio de sua filiação social que o ser humano alega sua identidade, por mais antagônico que possa parecer. Há um forte relacionamento dos consumidores com suas marcas (FOURNIER, 1998) que possuem personalidades (AAKER, 1997) relacionadas com seus autoconceitos de modo convergente (SIRGY, 1982).

A congruência de imagem social e a influência da similaridade entre a imagem percebida das marcas com as autoimagens de seus consumidores (HAN e BACK, 2008). Esta autoimagem do consumidor pode ser associada por ele mesmo com a imagem de determinadas marcas, por objetivos de reforço atual ou ideal de sua identidade própria, estabelecendo assim, uma imagem do comportamento de lealdade dos consumidores que ao lado das relações emocionais com a marca, sendo de grande relevância a congruência de imagem e sua lealdade com a marca (BELK, 1988).

Para que essa junção de necessidades seja estabelecida, os consumidores não só modificam seus comportamentos, assim como irão influenciar e incentivar o mesmo comportamento em pessoas próximas a ela, reforçando seus paradigmas em cima de outra pessoa. Portanto, os consumidores mantêm seus autoconceitos, adquirindo mercadorias que os representem ou até mesmo frequentando lugares onde traga a mesma satisfação (SILVA e GIRALDI, 2016).

Satisfação e auto congruência caminham lado a lado quando se trata a respeito de consumo em geral. Consumidores típicos de determinadas marcas, se sentem extremamente satisfeitos com a mesma, pois trazem consigo a auto congruência real, ou seja, tal marca se torna familiar ao indivíduo, e conseqüentemente, estavam satisfeitos com a forma com que são vistos, que tange à auto congruência ideal. Silva e Giraldi (2016) exemplificam que, sob um olhar a partir de análises de regressões, são ponderadas as semelhanças entre o autoconceito ideal e real e a imagem que a marca transmite evidenciam a boa tendência para os consumidores. Portanto, é possível considerar que uma maior congruência de imagem entre consumidores e marcas é o principal fator que se dá o apego à marca (JAMAL; GOODE; 2001; NANDAN, 2005).

3 METODOLOGIA

Os estudos de pesquisa social que se comprometem em caracterizar fenômenos e estabelecer relações entre variáveis são categorizados como pesquisas descritivas (GIL, 2011). Este ramo de pesquisa traz consigo características detalhadas de grupos populacionais ou fenômenos no qual estabelecem ligações entre suas variáveis, registrando, analisando e compreendendo a realidade dos dias atuais (VERGARA, 2000; GIL, 2011). Hair et al, (2009), evidenciam ainda que mede os fenômenos na intenção de apresentar uma determinada situação. Assim, o enfoque principal da pesquisa descritiva, consiste no fato do pesquisador buscar entender os fatos e fenômenos de determinada realidade (CRESWELL, 2010).

Desta maneira, pela sua natureza e objetivos, este estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, pois se concentra em compreender o relacionamento entre apego a marca e congruência à marca. Em relação a sua abordagem, possui caráter quantitativo, testando a relação entre as variáveis apresentadas e utiliza dados estruturados com vários casos representativos, nos quais são analisados por procedimentos estatísticos, na validação de suas premissas, com a possibilidade de generalizar os seus resultados (MATTAR e MOTTA, 2014; CRESWELL, 2010). O intuito da abordagem quantitativa utilizada é a pesquisa de levantamento, pois apresenta uma descrição numérica de atitudes e relatos de um determinado grupo populacional e há possibilidade de seus resultados serem amplos (CRESWELL, 2010). A temporalidade deste trabalho é transversal única, onde, segundo Malhotra (2012), os dados capturados durante toda a amostra são coletados uma única vez. Este modelo de coleta de dados tem como objetivo dispor informações sobre as variáveis observadas num dado momento do tempo (CRESWELL, 2010; CHURCHILL, 2011).

Considerando os objetivos deste estudo e a escolha do grupo populacional, pode-se afirmar que a amostragem utilizada é a não probabilística, pois faz-se um recorte da população e obtêm-se os dados que possuam determinadas características que sejam passíveis de responder às questões de pesquisa propostas (VIRGILLITO, 2010; GIL, 2011). O tipo de amostra é intencional – ou por tipicidade – onde se tem um prévio conhecimento das características da população e do subgrupo selecionado (CHURCHILL, 2011; GIL, 2011).

Nesta pesquisa foram estudados alunos e servidores do IFPR, campus Curitiba, tendo 217 respondentes, com 3 casos excluídos por falta de resposta, totalizando uma amostra de 214 indivíduos. Hair et al. (2009), indicam que, para a Análise Fatorial, é necessário pelo menos 5 observações para cada variável estudada e para a análise de regressão, Field (2009) ressalta que a proporção mínima é de 10 observações para cada variável previsora do modelo. Portanto, o tamanho da amostra ($n=214$) atende os requisitos necessários aos procedimentos estatísticos empregados neste estudo.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados, desenvolvidos a partir da revisão bibliográfica realizada. De modo a atender os objetivos desta pesquisa, foram

escolhidas escalas consolidadas na literatura de Park, MacInnis, Priester, Eisingerich e Lacobucci (2012) com a escala *Factor Loadings for the Two-Factor Model of Brand Attachment* e dos autores Mallär, Krohmer, Hoyer e Nyffenegger (2011) com *Measures and Their Psychometric Properties*. Para o uso das escalas propostas, foi aplicada a técnica de tradução reversa, ou seja, as escalas originais foram traduzidas para o português, em seguida foi solicitado a um tradutor nativo do idioma inglês que retraduzisse para o inglês para verificar a aderência da tradução para o português das questões originais da escala. Foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos com a coragem nas extremidades, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, onde cada item foi apresentado sob a forma de afirmação.

Para a realização da pesquisa, disponibilizou-se um link para um questionário online. As perguntas eram todas relacionadas ao IFPR, onde cada entrevistado respondeu sobre sua familiaridade com essa marca (KENT e ALLEN, 1994).

Os dados coletados foram processados no software SPSS (Statistical Package for the Social Science), versão 20.0 e foram feitas as seguintes análises: 1- Estatística descritiva: análises de frequência dos dados coletados para fins de caracterização da amostra, tendo a média como medida de tendência central. 2 A fim de checar se os elementos utilizados para medir as variáveis realmente a explicam, procedeu-se com a análise fatorial exploratória em cada construto para “reduzir um conjunto de dados a um tamanho mais manejável enquanto se retém o máximo da informação original possível” (FIELD, 2009). A partir da análise fatorial exploratória, os fatores demonstraram que houve a manutenção dos construtos sob uma única dimensão, permanecendo bem definidos. 3 Ao buscar compreender a relação entre uma variável dependente e independente, utilizou-se a análise de regressão linear.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra foi caracterizada por elementos primários (sexo e classe social) que descrevem os entrevistados e por elementos secundários (kmo apego e auto congruência e *Model Summary*), onde foi descrito a relação entre a auto congruência e o apego à marca IFPR. Os dados primários são apresentados através de frequência, enquanto os dados secundários abordam os dados de maneira mais específica. Os gêneros que responderam a pesquisa de campo, 60,3% (129 respostas) são do sexo feminino, enquanto 39,7% (85) do sexo masculino.

A tabela 1 evidencia os grupos de classes sociais, onde aborda a renda familiar dos entrevistados. Nota-se que a classe C (4 a 10 salários mínimos) é a mais numerosa entre os alunos e servidores do IFPR, onde apresenta o percentual de 43% do total, seguido pela classe D (2 a 4 salários mínimos) com 28%.

TABELA 1 - Classe Social

Classe	Quantidade	%
A	3	1,4
B	34	15,9
C	93	43,5
D	60	28,0
E	24	11,2
TOTAL	214	100

Fonte: Coleta de dados (2019).

4.1 EXPLORAÇÃO E RASTREIO DE DADOS

Antes da realização das análises inferenciais, é feito rastreio e exploração dos dados (estatística descritiva). Como as escalas foram representadas pela média de seus itens, serão apresentadas as descrições de cada escala em separado, tanto para a média quanto para os itens.

4.1.1 Auto congruência de marca

Para todos os itens e para a média de auto congruência de marca, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 2 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

TABELA 2 – Exploração dos dados de “auto congruência”

Itens da escala de auto congruência	N	Média	Desvio Padrão
A personalidade da marca IFPR é consistente com a forma com a qual eu me vejo (meu eu atual).	214	3,14	1,168
A personalidade da marca IFPR é uma imagem espelho de mim mesmo (meu eu atual).	214	2,70	1,243
A personalidade da marca IFPR é consistente com como eu gostaria de ser (meu eu ideal).	214	2,95	1,279
A personalidade da marca IFPR é uma imagem espelho da pessoa que eu gostaria de ser (meu eu ideal).	214	2,80	1,233
Média	214	2,90	1,231

Fonte: Coleta de dados (2019).

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de auto congruência de marca tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

4.1.2 Apego à marca

Para todos os itens e para a média de apego à marca, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 3 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

TABELA 3 - Exploração dos dados de “apego”

Itens da escala de apego	N	Média	Desvio Padrão
Carinho	214	3,43	1,276
Amor	214	3,02	1,316
Admiração	214	3,51	1,255
Conexão	214	3,41	1,117
Paixão	214	2,67	1,277
Alegria	214	3,17	1,233
Cativação	214	3,13	1,292
MÉDIA	214	3,19	1,252

Fonte: coleta de dados (2019).

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de apego à marca tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

4.2 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS NESTE ESTUDO

Para as escalas utilizadas em cada um dos construtos deste estudo, foram realizadas validações por meio da análise fatorial exploratória, em especial da análise de componentes principais, bem como foi conduzida análise de confiabilidade. Ambos os testes foram conduzidos e reportados conforme o sugerido por FIELD (2009) e por PALLANT (2007). Por se tratarem de escalas já validadas e consolidadas sobre cada construto, as análises foram conduzidas em separado, para cada escala.

4.2.1 Variável Independente

A seguir é apresentada a análise de validade e confiabilidade para os itens que compõem a variável de auto congruência de marca apontada como variável independente neste estudo.

Os quatro itens da escala de auto congruência de marca foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,60, não havendo qualquer correlação

abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser- Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,900, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ($p < 0,001$), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de somente um componente com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), explicando 82,46% da variância. A unidimensionalidade da escala de auto congruência de marca foi confirmada por inspeção visual do gráfico de sedimentação (*screeplot*). Na solução não rotacionada (vide tabela 4), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas altas no único componente obtido.

TABELA 4 - Resultados da análise de componentes principais não rotacionada e da análise de confiabilidade da escala de “auto congruência de marca”

Itens escala auto congruência	Carregamento
A personalidade da marca IFPR é consistente com como eu gostaria de ser (meu eu ideal).	,925
A personalidade da marca IFPR é uma imagem espelho da pessoa que eu gostaria de ser (meu eu ideal).	,921
A personalidade da marca IFPR é consistente com a forma com a qual eu me vejo (meu eu atual).	,906
A personalidade da marca IFPR é uma imagem espelho de mim mesmo (meu eu atual).	,880
Variância Explicada	82,46%
Alpha de Cronbach	,929

Fonte: coleta de dados (2019).

Ainda, foi conduzida a análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de gestão de marca apresentou alta consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,929.

4.2.2 Variável Dependente

A seguir é apresentada a análise de validade e confiabilidade para os itens que compõem a variável de apego à marca apontada como variável independente neste estudo.

Os oito itens da escala de apego à marca foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,60, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser- Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,781, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ($p < 0,001$), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de somente um componente com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), explicando 72,06% da variância. A unidimensionalidade da escala de apego à marca foi confirmada por inspeção visual do gráfico de sedimentação (*screeplot*). Na solução não rotacionada (vide tabela 5), observou-se que a variável “ódio” da escala apresentou uma carga baixa (0,185) e foi retirada, sendo mantidas as cargas altas das outras variáveis no único componente obtido.

TABELA 5 - Resultados da análise de componentes principais não rotacionada e da análise de confiabilidade da escala de “apego à marca”

Itens escala apego	Carregamento
Alegria	,894
Cativação	,877
Amor	,874
Carinho	,867
Admiração	,834
Conexão	,819
Paixão	,815
Variância explicada	76,06%
Alpha de Cronbach	0,938

Fonte: coleta de dados (2019).

Ainda, foi conduzida a análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de gestão de marca apresentou alta consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,938. Foi implementada a análise de regressão, no qual sua intenção é mensurar a conexão entre os dois fatores estudados neste artigo (Apego e Auto congruência). A tabela 5 mostra o grau de relação entre esses dois fatores, representado pela letra R, variável que simboliza o grau em que as variáveis se relacionam umas com as outras. Para medir o grau de relacionamento entre os fatores, é imposto uma tabela com a força ou magnitude de relacionamento, contendo parâmetros de intensidade para dizer se o relacionamento é positivo ou negativo. Quanto mais próximo a +1, mais perfeita é a relação e consequentemente quanto mais próximo de -1, maior a discrepância na relação dos fatores. Nesta pesquisa, foi obtido o coeficiente positivo, onde mostra uma relação moderada entre os fatores empregados.

O modelo de regressão linear, que é a relação de um diagrama de dispersão, pode-se usar uma reta para resumir essa relação nos dados. Também, utiliza-se ela para fazer previsões a partir dos dados. Essa análise tem por objetivo descrever através de um modelo matemático, as relações existentes entre duas ou mais variáveis, a partir de observações dessas variáveis. As variáveis independentes que são acrescentadas ao modelo têm como finalidade melhorar a capacidade de previsão em confronto com a regressão linear simples. Para Hair, Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) é mais concreto o modelo de regressão na explicação do fenômeno.

Outro dado importante nesta saída de dados é o R Square, que mostra o quão ambos os fatores influenciam no apego à instituição IFPR. Elevando o coeficiente ao quadrado, é obtido o percentual de aproximadamente 54%, onde evidencia a existência de outros fatores que fazem com que os alunos e servidores sejam apegados a esta instituição de ensino.

TABELA 6 - Model Summary^b

R	R Square	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	Sig. F Change	Durbin-Watson
,736 ^a	,542	,540	,67806422	,542 251,274 1 212	,000	2,002

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 5

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 7

Fonte: coleta de dados (2019).

Os dados apresentados nesta tabela vão ao encontro com o que Dancey e Reydy (2004) afirmam, onde o coeficiente de correlação R ampara o nível da relação entre os fatores auto congruência e apego, indicando um relacionamento moderado entre ambas, representado pelo valor, 542, no qual se enquadra nos parâmetros aceitos para uma relação positiva entre os fatores pesquisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados sugere duas principais contribuições sobre o tema da pesquisa. Primeiro, a avaliação das questões relacionadas ao apego de marca, que em geral está relacionado às condições emocionais e afetivas, que da mesma forma, pode refletir nas relações comerciais como a lealdade entre o público e a Instituição - IFPR. Por segundo, as questões que abrangem a auto congruência, o qual está relacionado ao envolvimento e sentimento que a marca traz ao público IFPR como a autoestima, a sensação de bem estar, entre outros, o status que lhe é proporcionado.

Nesse sentido, pode-se notar que ambos estão relacionados, e que a afinidade que existe entre o consumidor e a marca é uma evolução e fortalecimento de vínculo ao longo do tempo. Francisco Maffezzolli (2008) diz a respeito disso: a construção do relacionamento com marcas é um processo contínuo presente nas relações entre o público e a marca. Portanto, é possível considerar que os primeiros contatos com a marca estejam associados à hipotética relação da continuidade de uso dela. A frequência e intensidade de uso, de acordo com a conjuntura em

que o indivíduo se encontra, citados anteriormente, bem como com os estímulos de marketing, podem fortalecer os vínculos com a marca.

Contudo, o principal objetivo deste trabalho foi identificar o impacto da auto congruência no apego à marca do público IFPR - Campus Curitiba. E a partir da análise do questionário aplicado, verificou-se que a auto congruência explica 54% do apego de marca do público IFPR, ou seja, a relação consumidor-marca pode ser enquadrada acima de uma relação meramente comercial.

No entanto, quanto maior for a intensidade e a profundidade da relação, maior serão os resultados positivos com relação à marca, sendo elas o bem-estar, conforto, entre outros aspectos, pelas partes envolvidas nessa esfera. Belaid e Behi (2011) dizem que esse carinho que o consumidor sente pela marca reflete uma certa segurança e a credibilidade que a marca propaga para ele, causa a sensação de bem estar para ele, ou seja, o cliente se sente acolhido pela marca.

Apesar deste achado, o modelo sugere que existem outros fatores que influenciam no apego à instituição totalizando 67%, por exemplo, experiências passadas com a marca. Contudo, o impacto que a marca da instituição causa em seu público, vem a ser positiva, pois existe uma conexão relevante seja ela pelo apego em si ou pela auto congruência. Usakli e Balogu (2011) os consumidores em suas escolhas de marcas/produtos buscam o reflexo do seu autoconceito.

Por fim, com a provocação incitada no título do trabalho e com a análise realizada, o estudo demonstra a existência desses dois itens (apego e a auto congruência), o que resulta em um relacionamento consumidor-marca e sua respectiva eficiência na relação do marketing - comercial fato que implica relações com o nível de efetividade. Existe o afeto nas relações comerciais, entre clientes e empresas, relação na qual é estudado a fundo pelo marketing (MELLO e BORGES, 2014). Ambos estão conectados continuamente a agregar e construir valor junto ao consumidor.

Esse estudo possui limitações quanto à amostra pesquisada não abranger outros campi da instituição, bem como não mensurar outras formas de conexão com a marca. Para estudos futuros sugere-se incluir questões de satisfação, experiências passadas e metas de consumo dos entrevistados.

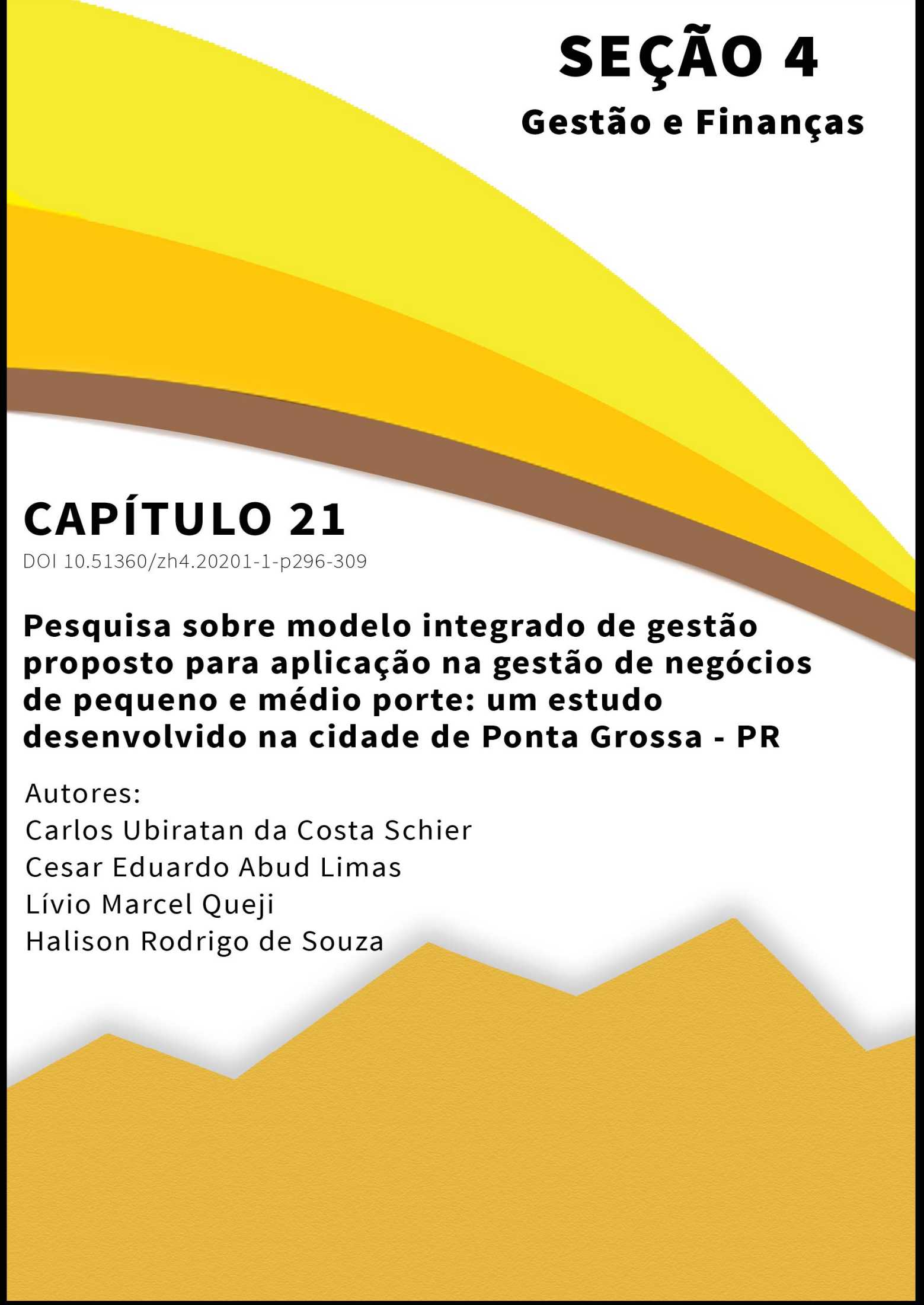
REFERÊNCIAS

- AAKER, J. L. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research**. V. 34, p. 347-356. 1997.
- ATKINSON, L. Buying In to Social Change: How Private Consumption Choices Engender Concern for the Collective. **The Annals of the American Academy**. V. 644, 2012.

- BARZELAY, Michael. La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). In: **Reforma y Democracia** (Revista do CLAD), Caracas, nº 19, Fevereiro, p. 07-66, 2001.
- BELAID, S; BEHI, A, T. The role of attachment in building consumer-brand relationships: an empirical investigation in the utilitarian consumption context, **Journal of Product & Brand Management**, V. 20, nº 1, p. 37-47, 2011.
- BELK, R. W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**. V. 15, p. 139-168, 1988.
- BENNET, R.; RUNDLE-THIELE, S. The Brand Loyalty Life Cycle: Implications for Marketers. **Journal of Brand Management**, [S.1.], v.12, nº 4, p. 250-263, 2005.
- BEVERLAND, M. B; FARRELLY, F. J. The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes. **Journal of Consumer Research**, Vol. 36, p. 838-856, 2010.
- CARVALHO, M.S.C. Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 1995.
- CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: **the case for subjective quality of life measurement**. In. Second International Conference on Quality of Life in Cities, Singapore, 2000.
- CHURCHILL R. et al., **Teaching making a difference**. First edition published by John Wiley & Sons Australia, Ltd, 42 McDougall St, Milton Qld 4064, 73-94, 2011.
- CRESWELL, J. B. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUARTE, F; CZAJKOWSKI, S. Cidade à venda: reflexões éticas sobre o marketing urbano. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 2016.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOURNIER, S. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. **The Journal of Consumer Research**. Vol, 24, No. 4, p.343-373, 1988.
- FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C., MADY, E. B., BRUNETTA, D., LIMA, M. V. V., FABRIS, C., & SANTOS, T. **Um modelo conceitual das relações entre sentimentos, intimidade, interdependência e autoconexão do consumidor com marcas** [CD-ROM], 2008.
- GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRAEFF, T. R. Image congruence effects on product evaluations: The role of self-monitoring and public/private consumption. **Psychology & Marketing**, v. 13, nº 5, p. 481-499, 1996.

- GRISAFFE, D. B; NGUYEN, H. P. Antecedents of emotional attachment to brands, **Journal of Business Research**, v. 64, n. 10, p. 1052-1059, 2011.
- GUERRERO, O. Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política? In: **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, Vol. 8, nº 23, p. 379-395, 2003.
- HAIR JÚNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TAHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise de Regressão Múltipla. In. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 131-204. 2005.
- HAN, H; BACK, K. Relationship among image congruence, consumption emotions, and customer loyalty in the lodging industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. Vol. 32, nº. 4, p. 467-490, 2008.
- HORNGREN, C. T; SUNDEM, G. L; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- JAMAL, A; GOODE, M. M. H. Consumers and brands: a study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 19, nº. 7, p. 482-492, 2001.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas. 2000.
- KENT ROBERT J; ALLEN CHRIS: Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity. **Journal of Marketing**, 1994.
- KRESSMANN F. M.; SIRGY, J.; HERMANN, A.; HUBER, F.; HUBER, S.; LEE, D. Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. **Journal of Business Research**, vol. 59, nº 9, p. 955-964, 2006.
- LEIJERHOLT, U., BIEDENBACH, G. & HULTÉN, P. Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. **Journal of Brand Management**. 2018.
- MACROPLAN. **A nova gestão pública: fundamentos e perspectivas**. São Paulo: 2005.
- MALLÄR, L; KROHMER, H; HOYER, W. D; NYFFENEGGER, B. Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 35-52, 2011.
- MARINI; MARTINS, H. F. **Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública?** São Paulo, 2002. Mimeografado.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELLO, S; BORGES, G. Mensuração do Apego à Marca de Alunos de um Curso Superior de uma Universidade Pública Federal no Brasil, **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2014.

- NANDAN, S. An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. **Brand Management**. Vol. 12, nº. 4, p. 264-278. 2005.
- ONKVISIT, S; SHAW, J. Self-concept and image congruence: some research and managerial issues. **Journal of Consumer Marketing**, v. 4, nº 1, p.13-23, 1987.
- PARK, C. W; MACINNIS, D, J; PRIESTER, J; EISINGERICH, A. B; IACOBUCCI, D. Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers, **Journal of Marketing**, v. 74, nº 6, p. 1-17, 2010.
- POLLITT, C; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 53, nº 3, p. 5-29, 2002.
- SARAIVA, L. A. S., CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 34, nº 2, p. 1-9, 2000.
- SILVA, R; GIRALDI, J. Personalidade de País e Auto Congruência: um estudo sobre o Brasil. **Revista Turismo em Análise**, V. 27, nº 1, p. 22-42, 2016.
- SIRGY, M. J. Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. **Journal of consumer research**. V. 9, p. 287-300, 1982.
- SWANN, W. B; STEIN-SEROUSSI, A. and GIESLER, R. B. Why People Self-Verify. **Journal of Personality and Social Psychology**, V. 62, nº 3, 392-401, 1992.
- USAKLI, A; S. BALOGLU. Brand Personality of Tourist Destinations: An Application of SelfCongruity Theory. **Tourism Management**, V. 32, p. 114-27, 2011.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de Marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2011.



SEÇÃO 4

Gestão e Finanças

CAPÍTULO 21

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p296-309

**Pesquisa sobre modelo integrado de gestão
proposto para aplicação na gestão de negócios
de pequeno e médio porte: um estudo
desenvolvido na cidade de Ponta Grossa - PR**

Autores:

Carlos Ubiratan da Costa Schier

Cesar Eduardo Abud Limas

Lívio Marcel Queji

Halison Rodrigo de Souza

PESQUISA SOBRE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO PROPOSTO PARA APLICAÇÃO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NA CIDADE DE PONTA GROSSA - PR

Carlos Ubiratan da Costa Schier⁵⁰

Cesar Eduardo Abud Limas⁵¹

Lívio Marcel Queji⁵²

Halison Rodrigo de Souza⁵³

RESUMO

A motivação para desenvolvimento do presente artigo decorre da importância que as empresas de pequeno e médio porte têm no contexto econômico e social; bem como da identificação de oportunidade para fins de contribuição à competitividade das mesmas. O tema e a pesquisa foram delimitados em observância a estudos e pesquisas realizados sobre os instrumentos e modelos de gestão aplicados na gerência dos negócios de pequeno e médio porte, que demonstram a necessidade de simplificação do processo, para sobrevivência e expansão dessas empresas. Partiu-se da premissa de que um modelo de gestão tem de observar obrigatoriamente: integração de informações e atividades e planejamento estratégico. Portanto, elencou-se como alternativa um modelo que proporcionasse a integração entre o sistema de informações de controladoria e planejamento estratégico e de fácil entendimento e assimilação aos gestores e empreendedores de negócios de pequeno e médio porte.

Palavras-chave: Controladoria, Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Modelo de gestão, Sistema de Informação.

1 INTRODUÇÃO

As perspectivas delimitadas pelo desenvolvimento econômico; possibilidades concorrenciais e pela consolidação do processo de globalização da economia, indicam como condição básica à sobrevivência no mercado das empresas de pequeno e médio porte, a estruturação das organizações em termos de procedimentos de controle; racionalização de custos; agilidade e consistência de processos sejam produtivos, tecnológicos, de informação ou de tomada de decisão.

Este cenário remete ainda os gestores à efetiva busca de alternativas gerenciais, onde a aplicação de modelos de gestão, com base no processo de controle e informação, pode significar vantagem estratégica e competitiva.

Observa-se, porém, que as empresas de pequeno e médio porte têm maior dificuldade

⁵⁰ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente UEPG. E-mail: ubiratanschier@gmail.com

⁵¹ Doutor em Administração pela Positivo. Docente UEPG. E-mail: cesarabud@hotmail.com

⁵² Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente UEPG. E-mail: queji@uepg.br

⁵³ Especialista em Finanças e Controladoria. E-mail: halison.souza@gmail.com

no desenvolvimento e adoção de um modelo de gestão com base em informações gerenciais e controles internos, decorrentes de ferramentas que impliquem em integração de processos e atividades, por desconhecimento, falta de cultura de gestão, despreparo, falta de estrutura, entre outros fatores.

Identifica-se como modelo de gestão para aplicação nas organizações de pequeno e médio porte o Sistema de Informação da Controladoria, por tratar-se de instrumento gerencial baseado na integração de ações e informações para fins de aplicação efetiva no processo de tomada de decisão em conjunto com Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional.

2 MODELOS DE GESTÃO

Padoveze (2005. p. 94) define Controladoria Estratégica como aquela Controladoria que, baseada no Sistema de Informação Contábil fornece informações integradas; (financeiras ou não), para os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da organização com fins de apoio ao planejamento, análise, implantação e controle da estratégia. Decorrente dessa análise e definição de Padoveze (2005) se observa a Controladoria como um modelo de gestão, com condições de contribuir plenamente com o processo decisório.

A sustentação do modelo de gestão proposto, portanto, interpretando-se as considerações elencadas por Padoveze (2005) e Catelli (2001) se baseia em linhas gerais nas seguintes premissas:

- Todas as organizações têm obrigatoriamente de implantar Planejamento Estratégico, se vislumbram continuidade e competitividade no mercado, pois decorrente do plano estratégico obtêm-se vantagem estratégica e competitiva;
- O Sistema de Informação de Controladoria proporciona consistência ao fluxo de informações; agilidade no processo decisório e integração de atividades produtivas e auxiliares;
- A integração entre Planejamento Estratégico; Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria; proporciona um modelo de gestão que contempla ações de curto, médio e longo prazo, bem como indica as melhores alternativas gerenciais para os negócios de pequeno e médio porte.

A Controladoria está explicitamente comprometida com a busca incessante da eficácia da organização, e para que se obtenha sucesso no que tange a alcançar esse objetivo, dispõe de alguns modelos de sistema de gestão (CATELLI, 2001).

2.2 CONTROLADORIA

Perez Jr; Pestana e Franco (1997) contemplam que no sentido de controle e melhoria do desempenho organizacional a Controladoria exerce papel importante na empresa apoiando os gestores no planejamento e gestão, por meio de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e atividades.

Mossimann (1993) citado por Figueiredo e Caggiano (1997), ratifica essa premissa

quando explicita que a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos com base em ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade, que se integradas na gestão das organizações, remetem-nas para a eficácia.

Portanto, evidencia-se que em suma a Controladoria é um fator agregador e integrador de atividades necessárias para a gestão dos negócios, na busca de competitividade e maximização de resultados.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Em Padoveze (2005), conclui-se que estratégia competitiva são ações planejadas e desenvolvidas especificamente com o intuito de criação de vantagens competitivas sustentáveis em produtos ou mercados identificados com os objetivos corporativos e está estreitamente ligada ao planejamento estratégico.

Meirelles Júnior (2008) pressupõe a necessidade de planejamento estratégico como fator de continuidade e expansão das pequenas e médias empresas diante do cenário econômico atual. Nesses termos são propostas reflexões acerca da atuação do profissional contábil no contexto empresarial e sua relevância no que tange ao processo de gestão.

Veiga (2003) mostra os principais vínculos existentes entre a contabilidade gerencial e o processo de gestão estratégica, evidenciando o papel fundamental dessa integração nas organizações, principalmente nas de pequeno e médio porte.

Souza (2007) considera que é necessário enfatizar a aplicação da metodologia de planejamento estratégico como diferencial competitivo decisivo para uma gestão adequada das micro e pequenas empresas.

Na opinião de Pimentel (2008) os novos empreendedores ou os empreendedores de negócios de pequeno e médio porte são os que têm mais necessidade de implantação de planejamento estratégico.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aplicada para fins de construção do modelo integrado de gestão engloba a utilização dos métodos: bibliográfico, quantitativo e qualitativo.

Classifica-se a pesquisa para a coleta e tratamento dos dados como um processo integrado e conjunto dos métodos supracitados, haja vista os mesmos serem complementares entre si no contexto desse trabalho, respeitando-se as particularidades, limitações e importância.

A tabulação das pesquisas e o diagnóstico expressam em seus resultados a carência por modelos integrados de gestão no nível proposto no artigo para as organizações de pequeno e médio porte, bem como indicam oportunidade de diferencial competitivo a gestores contábeis para prestação de seus serviços.

Portanto, a pesquisa aplicada e analisada em conjunto com o levantamento documental e revisão teórica, onde se trata de forma analítica a sustentação em que se baseia a construção do modelo de gestão proposto são subsídios importantes para a consecução do modelo integrado de gestão.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Trata-se aqui da tabulação e análise dos dados obtidos nas pesquisas e que contribuíram para melhor entendimento do escopo e do resultado do estudo.

Foram emitidos 50 (cincoenta) formulários para a pesquisa qualitativa e quantitativa, retornaram 47 (quarenta e sete), sendo 21 (vinte e uma) respondidas por empresas de médio porte e 26 (vinte e seis) por organizações de pequeno porte. Separando-se por segmento de atuação, tem-se o seguinte:

TABELA 1 – Segmento de atuação

SEGMENTO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Comércio	03	14,00%	09	34,00%
Prestação de serviços	09	43,00%	14	54,00%
Comércio / Indústria	05	24,00%	01	4,00%
Comércio / Prestação de Serviços	02	9,50%	01	4,00%
Comércio / Indústria / Prestação de Serviços	02	9,50%	01	4,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

Observando a separação por segmento de atuação, nota-se que a maioria das empresas de médio e pequeno porte pesquisadas atua na prestação de serviços. Porém as empresas de pequeno porte têm forte presença no segmento comercial e as de médio porte nas áreas de comércio e indústria.

TABELA 2 – Idade das Empresas

IDADE	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Até 2 anos	01	5,00%	02	8,00%
De 2 a 5 anos	08	38,00%	13	50,00%
De 5 a 10 anos	01	5,00%	06	23,00%
Mais de 10 anos	11	52,00%	05	19,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

Com relação à idade das empresas pesquisadas, verifica-se que a maioria das organizações de pequeno porte tem existência média entre dois e dez anos, indicando a busca pela consolidação no mercado.

TABELA 3 – Faturamento Mensal

FATURAMENTO R\$	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Até 100.000,00	07	32,00%	15	58,00%
De 101.000,00 até 250.000,00	05	24,00%	07	27,00%
De 251.000,00 até 500.000,00	05	24,00%	03	11,00%
De 501.000,00 até 750.000,00	01	5,00%		
De 751.000,00 até 1.000.000,00	01	5,00%		
De 1.000.001,00 até 2.000.000,00	02	10,00%	01	4,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

As empresas de pequeno porte têm seu faturamento mensal concentrado entre cem mil reais (R\$100.000,00) e quinhentos mil reais (R\$500.000,00), sendo que a grande maioria (aproximadamente 60%), fatura até cem mil reais por mês.

No caso das empresas de médio porte, o faturamento concentra-se também entre cem mil reais e quinhentos mil reais, mas está em média mais distribuído entre as três primeiras faixas. Isto significa que existem possibilidades e oportunidades de crescimento em termos de faturamento para essas empresas.

TABELA 4 – Condição do Gestor

GESTOR	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Sócio	17	81,00%	22	85,00%
Colaborador Efetivo	03	14,00%	04	15,00%
Consultor	01	5,00%		
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

Observa-se que a maioria dos gestores das organizações pesquisadas são os sócios das empresas. Isto indica que existem poucos gestores profissionais nessas empresas e que as mesmas tendem a ter estrutura familiar.

TABELA 5 – Modelo de Decisão

MODELO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Participativo	09	43,00%	13	50,00%
Centralizado	11	53,00%	12	46,00%
Colegiado	01	5,00%	01	4,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

Observa-se que mesmo tendo os sócios como gestores, a maioria das empresas de pequeno porte utiliza um modelo de gestão participativo, embora a centralização esteja presente também em quase metade das organizações pesquisadas. Quanto às empresas de médio porte, fica clara a centralização das decisões como reflexo da gestão conduzida por um único sócio.

TABELA 6 – Análise Crítica dos Resultados

REUNIÃO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Mensal	04	19,00%	12	46,00%
Trimestral			01	4,00%
Semestral	01	5,00%		
Anual	01	5,00%	02	8,00%
Sem Período Definido	15	71,00%	07	26,00%
Não Elabora			04	16,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

No que tange a análise crítica para fins de reestruturação de ações e discussão dos resultados obtidos pelas organizações, nota-se que a grande maioria das empresas de médio porte não tem um período definido para tal procedimento. Isto indica que possivelmente essas organizações não têm dado a devida atenção à análise crítica dos resultados como fator importante na gestão dos negócios e principalmente na tomada de decisão.

TABELA 7 – Processo atual de gestão

PROCESSO DE GESTÃO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Organizado	20	95,00%	22	85,00%
Por intuição	01	5,00%	04	15,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

A maioria dos gestores das empresas pesquisadas considera seu processo atual de gestão organizado. Isto quer dizer que nessas organizações procuram-se definir procedimentos e implementar ações de forma ordenada.

TABELA 8 – Contabilidade Interna ou Externa

CONTABILIDADE	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Interna	01	5,00%		
Terceirizada	20	95,00%	26	100,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

Quase a totalidade das organizações pesquisadas têm sua contabilidade feita externamente. Isto denota uma preocupação maior com a atividade fim das organizações e também evidencia uma oportunidade para que o gestor contábil apresente uma opção de modelo de gestão baseado no processo informacional e no planejamento estratégico, para fins de contribuição à gestão dos negócios.

TABELA 9 – Utilização da Contabilidade na Tomada de Decisão

CONTABILIDADE	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Utilizada para a Tomada de Decisão	09	43,00%	09	34,00%
Utilizada somente para fins fiscais e tributários	12	57,00%	17	66,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Autores (2016).

Aqui se observa que a maioria das organizações de médio e pequeno porte pesquisadas preocupa-se em cumprir as obrigações legais e fiscais, não explorando devidamente as informações contidas nos relatórios contábeis.

Essa evidência confirma a oportunidade que o gestor contábil tem de oferecer serviços diferenciados aos clientes, inclusive um modelo de gestão que integre as atividades gerenciais de uma organização.

TABELA 10 – Utilização de modelo de gestão

01- A organização utiliza algum modelo de gestão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	08	38%	10	38%	18	38%
NÃO	13	62%	16	62%	29	62%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

A maioria das empresas pesquisadas não utilizam um modelo de gestão. O que significa que aproximadamente 60% das empresas, tem necessidade de organizar adequadamente seu processo de gestão.

TABELA 11 – Integração das informações na organização

02- Existe alguma forma de integração das informações na organização?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	16	76%	17	66%	33	70%
NÃO	05	24%	09	34%	14	30%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores.

Em sua maioria as organizações pesquisadas têm algumas informações integradas. Esse fator pode funcionar como facilitador na implantação de um modelo de gestão que tenha como base a integração total de informações em seu desenho.

TABELA 12 – Elaboração de plano estratégico anual

03- A organização elabora plano estratégico anual?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	17	81%	14	54%	31	66%
NÃO	04	19%	12	46%	16	34%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Das empresas de médio porte pesquisadas, a grande maioria elabora plano estratégico, o que não garante que esse planejamento seja levado efetivamente a termo e cumprido integralmente.

As empresas de pequeno porte pesquisadas que elaboram planejamento estratégico são pouco mais de 50%.

TABELA 13 – Elaboração de planejamento orçamentário

04- A organização elabora planejamento orçamentário?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	14	67%	14	54%	28	60%
NÃO	07	33%	12	46%	19	40%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Aproximadamente 60% das empresas pesquisadas trabalham com base no estabelecimento de plano orçamentário. Essa ação denota a preocupação com o controle principalmente das atividades financeiras das organizações.

TABELA 14 – Acompanhamento e ajustes do plano orçamentário

05- É feito acompanhamento e são aplicados os ajustes necessários no plano orçamentário?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	12	57%	13	50%	25	53%
NÃO	09	43%	13	50%	22	47%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Em que pese, a maioria das empresas elabora planejamento orçamentário, aproximadamente a metade não acompanha devidamente os resultados e consequentemente não efetua os ajustes necessários para adequação da gestão com vistas à maximização dos resultados.

TABELA 15 – Conhecimento dos procedimentos contábeis

06- O gestor conhece bem os procedimentos contábeis?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	18	86%	15	58%	33	70%
NÃO	03	14%	11	42%	14	30%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Um fator importante a ser considerado de acordo com a pesquisa é de que a maioria dos gestores conhece bem os procedimentos contábeis, portanto estando habilitados à análise crítica de relatórios com base em contabilidade gerencial.

TABELA 16 – Conhecimento de controladoria como instrumento de gestão

07- O gestor conhece a Controladoria como instrumento de gestão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	12	57%	12	46%	24	51%
NÃO	09	43%	14	54%	23	49%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Somente metade dos gestores das organizações pesquisadas tem conhecimento sobre controladoria como ferramenta de gestão de negócios. Esse fato implica oportunidade para que

seja sugerido e implantado nas demais organizações modelo de gestão com inserção do sistema de informação da controladoria.

TABELA 17 – Utilização de relatórios gerenciais para tomada de decisão.

08- O gestor utiliza relatórios gerenciais para a tomada de decisão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	15	71%	12	46%	27	57%
NÃO	06	29%	14	54%	20	43%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

As empresas de médio porte em sua maioria indicam a utilização de relatórios gerenciais para auxílio à tomada de decisão, no entanto não implica garantia de que os relatórios sejam baseados no fluxo informacional e integração das atividades.

Nota-se que das empresas de pequeno porte menos da metade utiliza relatórios gerenciais em seu processo de gestão, o que significa que há condições para implantação de relatórios auxiliares à tomada de decisão nessas organizações.

TABELA 18 – Conhecimento do ponto de equilíbrio

09- A organização conhece seu ponto de equilíbrio?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	17	81%	10	38%	27	57%
NÃO	04	19%	16	62%	20	43%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Identifica-se nas empresas de médio porte, uma preocupação com o processo de custo, pois quase a totalidade precifica adequadamente seus produtos e serviços com base no ponto de equilíbrio.

A maioria das empresas de pequeno porte não conhece seu ponto de equilíbrio, o que implica dizer que provavelmente a precificação de seus produtos e serviços é feita por meio de custo meta, ou seja, baseado no preço médio de mercado ou na taxa esperada de lucro.

TABELA 19 – Preocupação com racionalização de custos

10- Existe na organização preocupação com a racionalização de custos?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	21	100%	10	38%	31	66%
NÃO			16	62%	16	34%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Absolutamente 100% das empresas de médio porte pesquisadas se preocupam com a racionalização dos custos. No entanto, no que tange às empresas de pequeno porte, não há uma preocupação com racionalização de custos, o que denota uma vulnerabilidade no processo de precificação dos produtos e serviços e possível perda de competitividade.

TABELA 20 – Análise custo versus benefício

11- Nas ações gerenciais da organização é levada em consideração a análise Custo Versus Benefício?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	20	95%	15	58%	35	74%
NÃO	01	05%	11	42%	12	26%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

A preocupação com o processo de gestão estratégica de custos nas empresas de pequeno porte, objeto da pesquisa, está confirmada em virtude da consideração da análise Custo versus Benefício para fins gerenciais como fator importante na gestão.

TABELA 21 – Investimento em *benchmarking* como estratégia

12- A organização investe em benchmarking como estratégia?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	04	19%	09	34%	13	28%
NÃO	17	81%	17	66%	34	72%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Tanto as empresas de médio quanto de pequeno porte pesquisadas, em sua maioria não demonstram preocupação em analisar, absorver e aplicar as melhores práticas dos concorrentes. Essas empresas não veem com relevância para sua gestão o acompanhamento da concorrência.

TABELA 22 – Conhecimento dos fatores críticos de sucesso

13- O gestor conhece bem os fatores críticos de sucesso da organização?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	15	71%	15	58%	30	63%
NÃO	06	29%	11	42%	17	37%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Os gestores das empresas pesquisadas na grande maioria informam conhecer bem os fatores críticos de sucesso de suas organizações, esta informação colide diretamente com a resposta anterior, haja vista ser a análise da concorrência e *benchmarking* fatores importantes de sucesso no gerenciamento dos negócios.

TABELA 23 – Vantagem estratégica com base em modelos de gestão.

14- Sob sua ótica, a obtenção de vantagem estratégica das organizações pode ser estabelecida através de modelos bem estruturados de gestão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	20	95%	22	85%	42	89%
NÃO	01	05%	04	15%	05	11%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

A maioria dos gestores das empresas pesquisadas concordam que um modelo adequado e bem estruturado de gestão implica a obtenção de vantagem estratégica.

Esse resultado indica a demanda por um modelo de gestão que considere a organização das atividades e seu fluxo informacional como fator importante na gestão de negócios.

TABELA 24 – Vantagem estratégica com base em controladoria como instrumento de gestão nos negócios de pequeno e médio porte

15- A Controladoria utilizada como instrumento de gestão pode influenciar positivamente na obtenção de vantagem estratégica na gerência de negócios de pequeno e médio porte?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	20	95%	21	81%	41	87%
NÃO	01	05%	05	19%	06	13%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Autores (2016).

Outro fator importante é o de que a grande maioria considera a controladoria como um instrumento de gestão que pode contribuir positivamente na gestão de negócios. Portanto um modelo que insira em seu conteúdo elementos de controladoria pode ser diferencial na obtenção de vantagem competitiva por parte dessas organizações.

Diante da tabulação e análise crítica da pesquisa, identifica-se a necessidade de uma organização geral no que se refere ao processo de gestão da maioria dessas empresas, vislumbrando oportunidade para que o gestor contábil contribua de forma efetiva para a melhoria do desempenho e da gestão dos negócios através da disponibilização de um modelo bem estruturado com base em um sistema informacional de controladoria e planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se de forma geral a relevância contributiva de um modelo de gestão integrado aplicável às organizações de pequeno e médio porte no que tange a consistência das ações e decisões gerenciais.

Portanto, o diagnóstico decorrente da pesquisa, permite afirmar que foram identificados os eventos que impactam na gestão dos negócios e no fluxo de informações das organizações de pequeno e médio porte, bem como foram devidamente considerados de forma analítica no modelo desenvolvido.

A resolução do problema central, que é a questão norteadora do artigo no que tange ao processo de gestão e tomada de decisão nas organizações objeto do estudo, reside na concepção do modelo integrado de gestão, aqui denominado Modelo Integrado de Gestão - MIG, onde se verifica a integração entre sistema de informação de controladoria; planejamento estratégico e planejamento operacional.

O resultado das observações e acompanhamento efetuados nas empresas pesquisadas, com base no diagnóstico da pesquisa indica que as organizações que utilizam planejamento estratégico e sistema de informações integradas significam 47% do total, ou seja, vinte e sete (27) empresas do total de quarenta e sete (47) pesquisadas.

Dessas empresas, doze (12) são de pequeno porte, o que significa 46,15% do total das organizações desse porte pesquisadas. Quinze (15) são de médio porte que correspondem a 71,43% do total de empresas desse porte pesquisadas.

Essas empresas são notadamente mais saudáveis financeiramente e mais competitivas do que as empresas que não conduzem sua gestão de forma organizada e não consideram integração de informações e planejamento estratégico como instrumentos importantes para gerir seus negócios.

Nota-se que 40,90% dessas empresas têm existência superior a dez anos, o que significa consolidação dos negócios e competitividade nas organizações que adotam planejamento estratégico e sistema informacional integrado em sua gestão.

Observa-se ainda que as organizações que têm em seu modelo de gestão, integração de informações e planejamento estratégico conduzem a gestão de custos de forma mais controlada no que tange a evitar retrabalho, evitar desperdícios e precificar adequadamente seus produtos e serviços, com vistas à busca de competitividade permanentemente.

Considera-se a falta de conhecimento e qualificação dos gestores, bem como a cultura interna e estrutura das organizações já em funcionamento, como elementos restritivos para implantação do modelo, o que significa necessidade de abordagem específica para cada caso.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. FIPECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CNI; SEBRAE. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas**. Brasília, CNI, 2006.
- DIAS, Sérgio Luiz Vaz. **Indicadores de desempenho e gestão empresarial**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.
- FERREIRA, Maraísa Angélica D. SILVA, Marcos Euclides. SOUZA, Reginaldo. RIGUEIRO, Vanessa. MIRANDA, Isabella Tamine Parra. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Artigo publicado na Revista Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v 2 n 1, p 34-39, jan/jun 2005. Maringá.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira: técnicas de planejamento para as micro e pequenas empresas brasileiras**. Monografia de conclusão de curso de pós-graduação em Controladoria e Administração Financeira da Universidade Castelo Branco – Instituto Nacional de Pós-Graduação-INPG, 2006.

MENEZES, Luiz Leite de. RICCIO, Edson Luiz. **Relacionamento entre Controladoria e Gestão da Informação Econômico-Financeira na Nova Economia**. Artigo publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, ano 7, n. 18, 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José H.; SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREZ Jr., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio P. C. **Controladoria de Gestão**: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PIMENTEL, Rubens. **O planejamento estratégico e as pequenas e médias empresas**. Artigo publicado em 07 de junho de 2008, disponível em <www.jornallivre.com.br> Acesso em 27 de junho de 2008.



SEÇÃO 4

Gestão e Finanças

CAPÍTULO 22

DOI 10.51360/zh4.20201-1-p310-323

Operações no mercado futuro de milho utilizando análise técnica

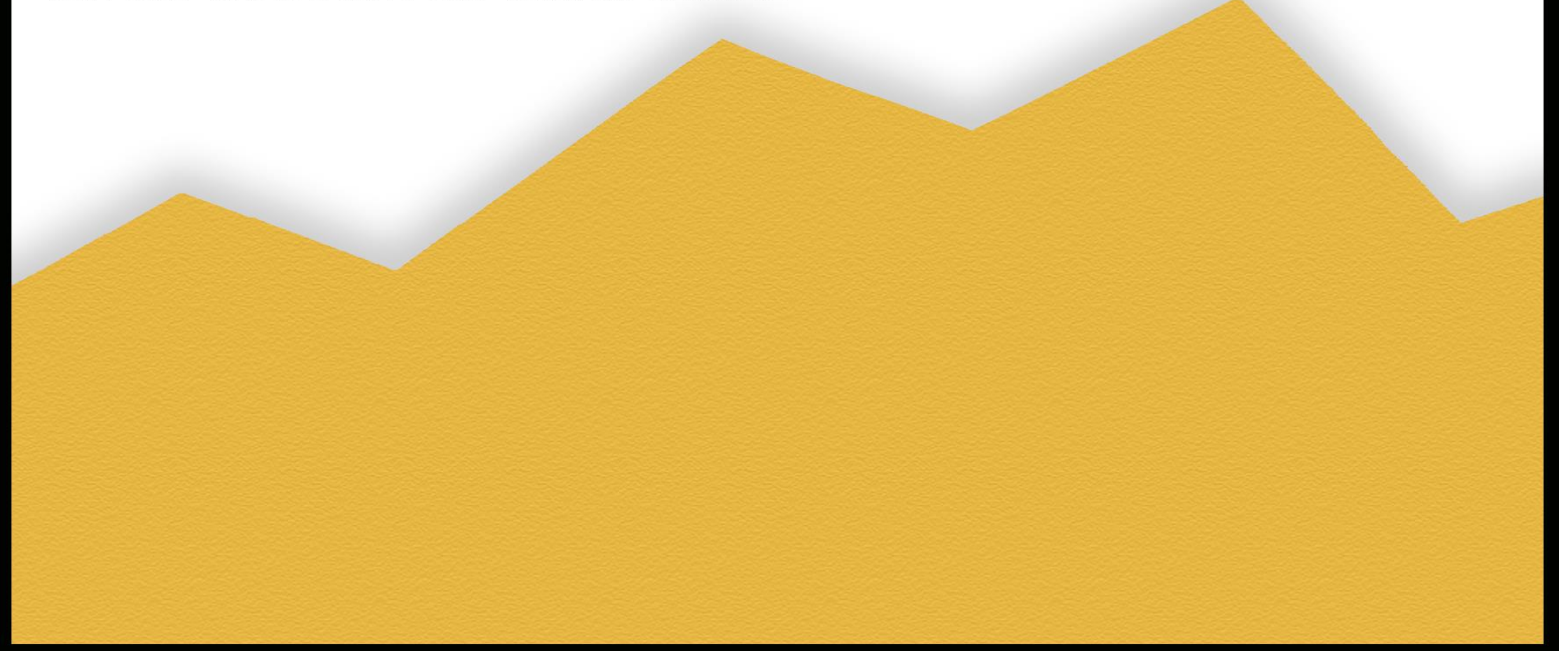
Autores:

Livio Marcel Queji

Geisciano Voichcoski

Cláudio Kapp Junior

Carlos Ubiratan da Costa Schier



OPERAÇÕES NO MERCADO FUTURO DE MILHO UTILIZANDO ANÁLISE TÉCNICA

Livio Marcel Queji⁵⁴
Geisciano Voichcoski⁵⁵
Cláudio Kapp Junior⁵⁶
Carlos Ubiratan da Costa Schier⁵⁷

RESUMO

O estudo tem por objetivo demonstrar a realização de operações de especulação de preços, utilizando para tanto o milho futuro através compra e venda de contratos futuros na Bolsa de Valores e Futuros de São Paulo, tendo como principal fator determinante das entradas e saídas a análise técnica, com uma estratégia utilizando o indicador chamado *hilo activator*, de 9 períodos no gráfico diário. Utilizou-se uma pesquisa de natureza aplicada e objetivo exploratório, os dados foram coletados em pesquisa bibliográfica e na base histórica de preços consultada a análise dos dados foi quantitativa. O indicador *hilo activator* é encontrado na maioria das plataformas gráficas oferecida gratuitamente pelas corretoras e aliado ao período gráfico diário, possibilita que até mesmo pessoas que não tem disponibilidade de tempo, em virtude de atividades profissionais, possam acompanhar a estratégia. O estudo apresenta a base teórica para a concepção da estratégia e os conceitos da análise técnica, bem como explicações e passo a passo de como utilizar a estratégia do *hilo activator* de 9 períodos nas operações nos contratos de milho futuro.

Palavras-chave: Mercado Futuro, Milho Futuro, Análise Técnica, Renda Variável.

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de maximizar o retorno sobre excedentes de capital acumulados durante algum período, muitas pessoas aventuram-se pelo universo da renda variável. Buscam encontrar no mercado financeiro de renda variável uma opção atraente e rentável para suas reservas. E é nesse momento que alguns depararam-se não apenas com o mercado acionário, mas também com o mercado de futuros. O foco desse estudo será no mercado de futuros de agrícolas, mais especificamente nos contratos de milho futuro.

Esse estudo é fruto das pesquisas realizadas na área de mercado de capitais, através do projeto de pesquisa intitulado “Operando na bolsa de valores utilizando a análise gráfica”, que acontece na Universidade Estadual de Ponta Grossa desde 2009 e envolve os alunos do Curso de Administração e que tem como coordenador o autor principal deste artigo.

Ao observar o próprio interesse dos alunos participantes do grupo de pesquisa em

⁵⁴ Mestre em Administração. Docente UEPG. E-mail: queji@uepg.br

⁵⁵ Administração UEPG. E-mail: geisciano.uepg@hotmail.com

⁵⁶ Administração UEPG. E-mail: juniorkapp@hotmail.com

⁵⁷ Doutor em Administração. Docente UEPG. E-mail: ubiratanschier@hotmail.com

desenvolver estratégias não apenas para o mercado de ações, mas também com foco no mercado de futuros agrícolas, é que buscou-se elaborar uma estratégia baseada em análise técnica voltada especificamente para o mercado futuro de milho.

À medida que os alunos se aprofundam nos estudos sobre o mercado de renda variável e seus produtos, tomam contato com modalidades de investimento bem distantes daquelas oferecidas pelos bancos de varejo. Neste contexto, surge a busca por formas de se analisar os movimentos de mercado com o objetivo de balizar as operações de compra e venda destes ativos.

No Brasil, mesmo que ainda representado por uma parcela mínima da população, são mais de 500 mil pessoas comprando e vendendo ações diariamente pela internet, segundo dados da própria Bolsa de Valores de São Paulo. Esta acessibilidade que existe hoje ao mercado de renda variável está diretamente relacionada ao surgimento do *Home Broker*. Através dele o investidor pode acompanhar de casa a dinâmica dos mercados, bem como as negociações de ações, opções, câmbio, futuros e outros produtos financeiros, em tempo real.

Com o acesso facilitado a esse ambiente de negociações, os pequenos investidores partem para a busca de métodos e formas de análise do mercado financeiro. As sociedades corretoras passaram a oferecer ferramentas de análise para esses investidores e neste contexto destaca-se uma forma de análise dos mercados bem visual e atraente para o leigo, que acaba de aportar nesse novo mundo dos investimentos, é a análise gráfica ou também conhecida como análise técnica.

A análise técnica, de acordo com Elder (2009), preconiza que a soma total dos conhecimentos acerca de qualquer mercado se reflete em seu preço (do mercado). Ela se caracteriza pelo estudo de padrões gráficos e indicadores utilizados para determinar quem, entre compradores e vendedores, têm mais chance de vencer o mercado.

Ainda de acordo com Parisi e Vazques (2000), os fundamentos da análise técnica se baseiam no fato que a informação é incorporada aos poucos no preço do ativo, e que a partir disso seria possível obter um retorno atraente ao observar padrões históricos de preços.

Este estudo poderia estar resumido na seguinte questão problema a ser respondida: Como se configura uma estratégia baseada em análise técnica que tenha potencialidade de gerar rentabilidade superior ao Índice Bovespa o IBOV?

2 ANÁLISE TÉCNICA

Antes de começar a utilizar os recursos e ferramentas disponíveis nas plataformas gráficas é prudente obter conhecimento sobre análise técnica. Segundo Elder (2011) a análise técnica surgiu no final do século XIX quando Charles H. Dow publicou um artigo no *Wall Street Journal* descrevendo suas análises feitas a respeito da variação dos preços dos ativos na bolsa de Nova York. Neste trabalho, Charles Dow concluiu que na maior parte do tempo, os preços seguiam uma tendência. Logo em seguida, ele criou um índice (*Dow Jones Industrial Average*) com as ações mais negociadas na época, sendo capaz de representar a média da evolução de preços na Bolsa de Nova York. Desde então, diversos estudos foram baseados em sua teoria mais conhecida como *Dow Theory* (ELDER 2011).

No final do século XX, áreas interdisciplinares de estudo passaram a estudar o movimento dos preços. A análise técnica utiliza-se de dados históricos para compreender as oscilações dos preços, através de simples padrões gráficos até redes neurais (YANG e SATCHELL, 2003).

A análise gráfica, ou análise técnica funciona de maneira harmônica com os movimentos do mercado, pois basicamente corresponde à soma dos desejos, medos e expectativas das pessoas que ali estão investindo. O valor de um ativo reflete o encontro entre os que acreditam que o ativo irá se valorizar (compra) *versus* aqueles que pensam o contrário (venda). Essas manifestações aparecem nitidamente nos gráficos.

Os gráficos passam a apresentar regiões de maior ou menor volume de negociação, pois os investidores lembram-se dos valores em que ganharam ou perderam dinheiro, buscando repetir isso caso o resultado tenha sido positivo, assim, observa-se a formação de zonas de preços difíceis de ultrapassar, que são as chamadas regiões de suporte e resistência (ELDER 2011).

Outro fator importante é a crescente popularidade da análise técnica, conforme ela ganha mais adeptos, mais pessoas passam a utilizar suas teorias e a perceber, simultaneamente, padrões de compra e venda, o que acaba por impulsionar o movimento de preço.

A análise técnica é dinâmica pois durante o dia surgem oportunidades de negócios onde o mercado se repete e os mesmos padrões que uma pessoa observa em um gráfico de nível diário podem aparecer diversas vezes ao longo de um único pregão.

A análise técnica segundo Pinheiro (2005) pode ser conceituada como um estudo dos movimentos passados dos preços e dos volumes de negociação dos ativos financeiros, objetivando fazer previsões sobre o comportamento futuro dos preços. A análise técnica ou gráfica se baseia na tese de que os preços das negociações futuras são fortemente dependentes dos preços das negociações passadas. Sendo possível, então, prever tendências de preços.

Ainda segundo o mesmo autor as séries de preços do mercado apresentam padrões identificáveis. E o que importa são os fatores de oferta e demanda internos ao mercado, sendo crucial entender a psicologia do mercado. A análise técnica é o estudo de como os preços se movimentam. Ela parte do princípio de que a ação do mercado reflete todos os fatores envolvidos, e de que os preços se movimentam em tendências e o futuro reflete o passado.

Em sua essência, a análise técnica apoia-se no fato de que são os agentes do mercado que determinam os preços dos ativos. Dessa forma, entender como a massa de agentes se comporta diante de determinadas situações, implica na consideração, ainda que indiretamente, de todos os fatores fundamentais e psicológicos que afetam tais preços, fornecendo parâmetros sobre tendências futuras. Assim as tendências são formadas e a análise técnica oferece ferramentas que possibilitam medir a força da tendência e mesmo sua provável extensão através de indicadores como o *HiLo Activator*

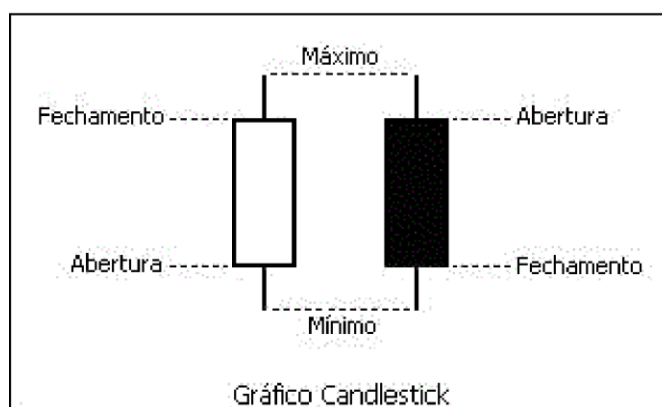
2.1 GRÁFICO DE CANDLESTICKS

Paralelamente às ferramentas da análise técnica, existe uma técnica japonesa conhecida como padrão de *candlesticks*, desenvolvida há vários séculos (NISON, 1991). Trata-se de formações nos gráficos de preços que sintetizam o comportamento psicológico dos atores no mercado. Essas formações indicam a tendência na qual os preços podem ingressar nos próximos movimentos (MORRIS, 1992). Recebe este nome devido ao fato de seus elementos de representação dos preços (chamados *candles*) terem a aparência de uma vela.

O gráfico de *candlesticks* ou simplesmente *candles* (velas em português) é um dos gráficos mais utilizados na análise técnica. Possui este nome devido à semelhança entre seus elementos e as velas (fogo) caseiras. Possui as mesmas informações que o gráfico de barras, como valores de abertura, fechamento, máxima e mínima. Entretanto, possuem algumas particularidades de forma ímpar, não podendo ser identificadas em nenhum outro tipo de análise.

A Figura 1 apresenta um exemplo de *candle*, a parte mais larga é chamada de corpo. Ele representa a variação entre os preços de abertura e fechamento naquele período. Quando o corpo aparece sem cor, indica que o preço fechou acima do preço de abertura, mostrando um período de alta nos preços. Quando o corpo aparece preenchido, significa que o preço de fechamento ficou abaixo do preço de abertura e, portanto, naquele período houve queda no preço. As linhas finas acima e abaixo do corpo são chamadas de sombras (NISON, 1991) e representam os preços máximo e mínimo, respectivamente, durante o período de negociação.

FIGURA 1 - Candlesticks



Fonte: dados da pesquisa.

No presente estudo não se levará em consideração os formatos ou os padrões dos *candlesticks*, pois eles não compõem fator decisivo para a tomada de decisão de compra ou venda dos contratos futuros de milho.

Existem outras estratégias que têm como base o formato e a leitura de padrões de *candlesticks*, estes formatos e padrões estão quase sempre aliados ao volume financeiro, que é o que fornecesse confiabilidade operacional a esses padrões. Pois para Debastiani (2007) quanto maior o volume financeiro envolvido na formação do *candlestick*, maior sua confiabilidade.

2.2 MERCADO FUTURO

Hull (1995) afirma que um contrato futuro é um compromisso de comprar ou vender determinado ativo em uma data futura, por um preço acordado anteriormente. Os mercados de futuros foram criados originalmente para atender as necessidades dos *hedgers*, pois os produtores queriam manter um preço para sua produção e os comerciantes queriam garantir um preço para obter tal produto. Os contratos futuros permitiram que ambas as partes atingissem seu objetivo.

De acordo com Assaf Neto (2006) o *hedger* é o agente que participa do mercado com o intuito de proteção diante dos riscos de flutuações nos preços de diversos ativos (moedas, ações, commodities etc.) e nas taxas de juros. Para tanto, os *hedgers* tomam nos mercados futuros uma posição contrária àquela assumida no mercado à vista, minimizando o risco de perda financeira diante de uma eventual variação nos preços do mercado. O especulador é o agente que assume os riscos do *hedger*, motivado pela possibilidade de ganhos financeiros, ele é importante porque é ele quem assume os riscos do mercado.

Complementarmente, Marques e Mello (1999) nas estratégias de *hedging*, elas podem ocorrer com ou sem a posse do produto físico, mas é fundamental que a operação se dê pelo menos mediante o compromisso contratual da posse do produto físico, caso contrário o *hedger* poderá tomar ajustes diários contrários a sua posição.

Atualmente, a análise técnica é amplamente utilizada entre os operadores do mercado financeiro tais como corretores, especuladores, bancos e investidores individuais. Brorsen e Irwin (1987) em uma pesquisa com fundos de investimento constataram que mais de 50% dos entrevistados utilizavam análise técnica para tomada de decisão. O estudo também demonstra que estes fundos controlavam 23% dos mercados futuros.

O mercado de futuros tem como principal vantagem a atuação do investidor na ponta vendida, conhecida como operações *short selling*, ou seja, vender algo que não possui esperando que os preços caiam para então em um momento seguinte comprá-las e fechar a posição. Assim, não importa comprar ou vender primeiro, importa acreditar na alta dos preços implica em comprar para assumir uma posição compradora e acreditar na baixa dos preços implica em vender para assumir uma posição vendedora.

As operações nos mercados de futuros são geralmente complexas, pois seus produtos envolvem conceitos financeiros e matemáticos que distintas do conhecimento geral do investidor pessoa física, que em sua maioria tem contato com produtos e dicas advindas de seus gerentes de conta corrente em seu banco de varejo.

2.3 O INDICADOR HILO ACTIVATOR

Para Elder (2011) a análise técnica possui dois principais tipos de indicadores: indicadores de tendência e os osciladores. Esses indicadores devem ser usados de acordo com o estado do mercado, caso o mercado esteja “andando de lado” (sem tendência), é preferível

usar os osciladores em vez de indicadores de tendência. Agora, caso o mercado esteja com uma tendência bem definida, seja ela de baixa ou de alta, deve-se usar indicadores rastreadores de tendência para que a chance de acerto das operações aumente.

Robert Krausz que desenvolveu um indicador que consiste na média móvel simples de máximas ou mínimas, chamado de *Hilo Activator*. Geralmente este indicador é calculado com uma janela móvel das três últimas máximas e mínimas, indicando se o mercado está em uma tendência de curto prazo, seguindo o mercado em alta ou em baixa.

Quando o preço está acima do *Hilo Activator*, é ativado no gráfico o Hilo de (alta ou baixa?) ele pode ser usado como filtro de confirmação para operações na ponta compradora. Quando os preços estão abaixo do indicador, é ativado no gráfico o Hilo de (alta ou baixa?), ele pode ser usado como um filtro de confirmação para operações na ponta vendedora.

Segue abaixo a fórmula para o cálculo dos *hilos* de alta e baixa:

$$\text{Hilo de alta} = (\text{Máxima}(t) + \text{Máxima}(t-1) + \text{Máxima}(t-2))/3$$

$$\text{Hilo de baixa} = (\text{Mínima}(t) + \text{Mínima}(t-1) + \text{Mínima}(t-2))/3$$

Onde : t= período no tempo

Segundo InvestBolsa (2011) este indicador desenvolvido por Robert Krausz atua basicamente como disparo de entrada. Ele se baseia no novo plano de análise gráfica de Gann Swing. O *hilo activator* (que pode ser traduzido como disparador de alta e baixa) é uma média móvel das altas ou baixas desenhadas de uma maneira diferenciada.

Segundo Ribeiro (2011), tratando-se de uma operação comprada, o *hilo activator* será definido pela soma dos últimos (não seria melhor substituir 9 por n?, ou então contar que na estratégia de Ribeiro) nove fundos (9 períodos) marcados, e posteriormente divide-se o número por nove. O resultado é plotado no gráfico por uma linha horizontal. Caso o ativo feche abaixo do *hilo*, a operação vendedora será acionada.

Segundo InvestBolsa (2011) se o mercado fecha abaixo da linha de venda do *hilo activator*, então a linha horizontal inverterá para uma linha de compra, baseado nos últimos nove topos do período juntos e dividindo então a soma por nove. À medida que o investidor adquire prática ele poderá perceber que o *hilo activator* indicará se o mercado está em uma tendência, seguindo o mercado em alta ou em baixa através do desenho dos degraus.

Na Figura 2 se observa o indicador *hilo* como sendo apresentado no gráfico em forma de linhas em “degraus”, a linha vermelha superior, exibe a média das últimas nove cotações máximas do contrato de milho futuro no período diário, já a escada inferior verde, mostra a média das últimas nove cotações mínimas.

Para o presente estudo, um sinal de operação de compra é gerado quando no gráfico do milho apresenta um preço de fechamento superior à linha vermelha, e um sinal de operação de venda é gerado quando o milho apresenta um preço de fechamento inferior à linha verde. Na Figura 2 foram colocadas setas para melhor identificação dos sinais de compra e venda do ativo. Setas verdes mostram pontos de compra e setas vermelhas exibem pontos de venda do ativo.

Através da utilização do indicador no gráfico diário, é possível calcular a rentabilidade apresentada, tendo como base as operações efetuadas no contrato de milho futuro. Assim, se o *hilo activator* entra no módulo venda como observado na Figura 2, inicia-se uma operação na

ponta vendedora e se o *hilo activator* entra no módulo compra, inicia-se uma operação na ponta compradora.

FIGURA 2 - Exemplo da utilização do indicador Hilo no gráfico diário do Milho Futuro na BM&F BOVESPA



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para o presente estudo, foi utilizado uma calibragem de nove períodos para o indicador, ou seja, as médias das máximas e mínimas são representadas pelos valores dos últimos nove períodos, em nosso caso, dos últimos 9 dias. Porém ele pode ter seus valores de cálculo alterados, segundo a necessidade ou a estratégia do investidor que o utiliza. Portanto, são considerados no cálculo, os períodos t-1, t-2, t-3, t-4, t-5, t-6, t-7, t-8 e t-9.

2.4 TESTE DE ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS

Um dos maiores problemas nos investimentos de renda variável é conseguir controlar as emoções e ter consistência em resultados. Para Douglas (2015) a emoção é frequentemente citada como uma das maiores falhas de investidores individuais. Argumenta ainda, que os investidores que são incapazes de lidar com as perdas advindas de suas decisões acabam quase sempre perdendo dinheiro.

Assim a necessidade de se desenvolver um plano de operações é essencial para aqueles que desejam ter sucesso em seus investimentos. Elder (2011) comenta que ao seguir estritamente um sistema de operações planejado e desenvolvido antecipadamente ao momento do pregão, proporciona aos investidores uma maior confiança e conhecimento das adversidades que os mesmos podem encontrar durante a execução de suas operações.

Com a redução da ineficiência do fator humano, os operadores acabam aumentando a possibilidade de aferir sucesso em seus investimentos. Desenvolver uma estratégia antecipadamente que utiliza um conjunto de condições gráficas pré-estabelecidas para entrar ou sair de operações pode diminuir interferências psicológicas. A estratégia pode ser elaborada

com a utilização de indicadores, com padrões de *candle*, com suporte e resistência, com pivô, muitas vezes, duas ou mais destas formas de indicadores serão combinados na criação de uma regra.

Para Niederhoffer (1996) a mensuração adequada dos riscos financeiros é uma atividade fundamental na gestão de carteiras de ativos. Para tal, existem diversas medidas de risco e metodologias para modelar as perdas de uma carteira. Porém, a variedade dos instrumentos financeiros e as condições de mercado cada vez menos estáveis tornam este problema não trivial. Por isso, é importante usar técnicas adequadas para comparar e avaliar modelos de risco.

Para esse estudo a utilização dos chamados *backtests* constituíram-se na principal ferramenta para esse fim. Consistiu assim, em testes de hipótese que comparam as medidas de risco com as perdas históricas nas operações realizadas nos contratos futuros de milho.

Backtesting é o processo de avaliação de uma estratégia através da sua aplicação em momentos passados, é utilizado para validar a eficiência de uma estratégia. Ao desenvolver uma estratégia é imprescindível que seja feito um *backtesting* antes de começar as operações. Através do *backtest* descobrimos o chamado *drawdown* da estratégia, o nível de acerto e a relação risco x retorno da prática. Consiste em uma verificação dos gráficos do passado com o intuito de descobrir a rentabilidade de uma estratégia operacional no mercado (WOLWACZ 2010).

Para Matsura (2006) o processo de *backtesting* dá-se pela definição das regras de entrada e saída de um ativo e seu posterior teste, a fim de verificar qual foi a sua performance em termos de lucro e perda.

Esse processo de *backtesting* pode ser feito manualmente, ou através de *softwares* que geram todos os resultados. Cada tipo de processo possui suas vantagens e desvantagens, uma verificação de performance realizada manualmente é lenta, no entanto permite ao verificar aprender com os gráficos e até aprimorar sua estratégia, uma vez que realizada manualmente, o verificador passará a conhecer perfeitamente a performance da estratégia e em caso de encontrar resultados ruins, descobrir o porquê da ineficácia da estratégia.

Já o *backtesting* feito por uma máquina gera relatórios de ganhos e perdas em questão de segundos, o que torna a verificação mais fácil e rápida de ser realizada.

O momento do desenvolvimento de uma estratégia é o mais importante, e equivale ao plano de negócios de um empreendedor, onde irão constar além de todos os detalhes operacionais, os pontos fortes, fracos e os resultados a serem esperados na operacionalização.

3 METODOLOGIA

Para se alcançar a resposta à questão problema e balizar este estudo na cientificidade empregou-se os seguintes métodos de pesquisa.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada. Nessa perspectiva Silva (2001) comenta que a pesquisa aplicada tem como motivação básica a solução de problemas concretos ou de aplicação prática que é justamente o que busca o presente estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória. Para Gil (2007) a pesquisa nessa

modalidade deve explorar a realidade buscando conhecimento, para que em seguida possa descrevê-lo. O cunho exploratório balizou toda a pesquisa realizada no presente estudo e isso poderá ser observado no decorrer das páginas.

Para Richardson (2007) classifica-se como qualitativa, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, considerando que não podemos traduzir em números um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, portanto não requer uso de métodos e técnicas estatísticas ou determinação de amostragens significativas.

Sendo utilizado de material já publicado, os procedimentos técnicos assumiram a classificação de pesquisa bibliográfica. Também envolve aspecto de estudo de caso, envolvendo o estudo aprofundado de um objeto que permitirá seu detalhado conhecimento (SILVA, 2001).

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 OPERAÇÕES REALIZADAS COM A ESTRATÉGIA DO *HILO ACTIVATOR* DE 9 PERÍODOS

Neste tópico do trabalho serão apresentadas operações realizadas com a estratégia do *Hilo Activator* de 9 períodos os conjuntos de dados e informações obtidas através de pesquisas bem como as análises desses dados para a extração de uma conclusão sobre a estratégia proposta. A fim de verificar a rentabilidade obtida com a estratégia, utilizou-se a plataforma gráfica PROFITCHART RT, da empresa gaúcha Nelógica, para a realização do *backtesting*.

Podemos encontrar, tanto no mercado brasileiro como no mundial, diversas plataformas gráficas para a realização de *backtesting*. Cada uma dessas plataformas apresenta suas particularidades, vantagens e desvantagens com relação às demais. A escolha do PROFITCHART se deu pela confiabilidade da base de dados, já que o projeto de pesquisa na UEPG utiliza essa plataforma desde 2009 para realização dos estudos, tendo em vista que um erro na base de dados poderia inviabilizar o presente estudo.

A Nelógica atua no fornecimento de informações e no desenvolvimento de aplicações avançadas para o mercado financeiro. Para fins dessa pesquisa, utilizou-se um gráfico diário para o cálculo das rentabilidades obtidas com o indicador *hilo*, pois com menos operações há menores gastos com corretagem e obtém-se uma rentabilidade mais interessante, a corretagem média das 10 maiores corretoras atuantes no Brasil ficou em R\$ 18,00 por contrato de milho futuro, que será utilizada para calcular o custo de corretagem do presente estudo. O gráfico diário é um prazo operacional utilizado por investidores que procuram seguir a tendência do mercado, ou seja, procuram ficar comprados em uma tendência de alta e vendidos em uma tendência de baixa, até que essas tendências se revertam.

Foram considerados cinco anos e 7 meses de negociação em bolsa de valores para obtenção das rentabilidades. Coletamos todas as operações entre 01/01/2011 até 01/08/2016.

Definiu-se cinco anos para o estudo, pois, considera-se um bom período para a realização consistente de *backtesting*, porém não foram utilizados métodos estatísticos para o

cálculo de amostragem. Trabalhou-se com as rentabilidades obtidas com a compra e a venda de contratos futuros de Milho, sendo que a operação de compra por exemplo, só é finalizada na abertura de uma nova operação, desta vez de venda, e vice versa, ou seja, o investidor estará sempre posicionado na operação.

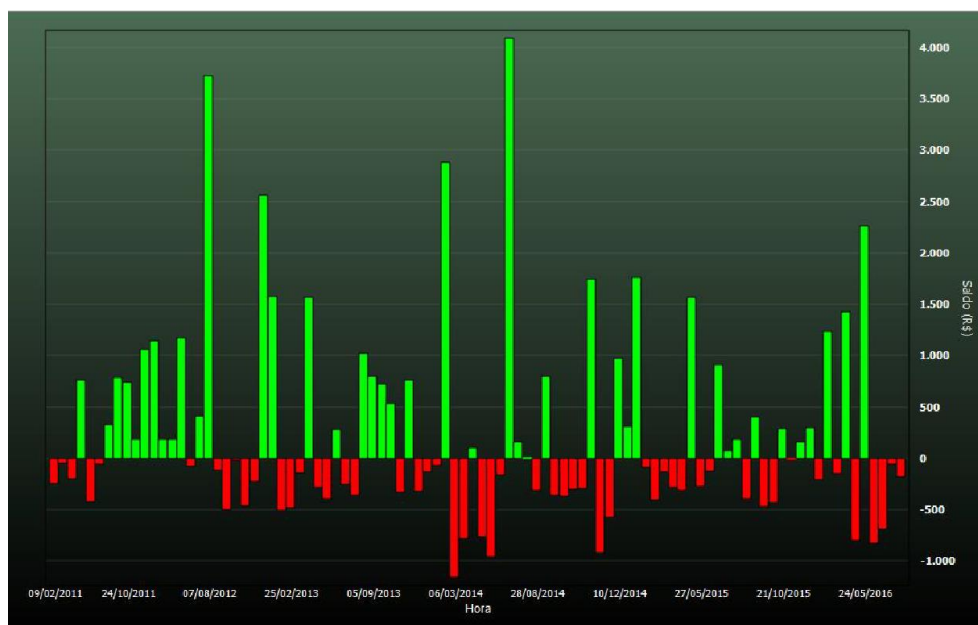
Para o estudo, utilizou-se apenas 1 contrato futuro de milho para fins de obtenção de resultado. Um contrato de milho futuro representa 450 sacas de milho que multiplicado pelo valor atual da cotação representa o valor desse contrato. Um exemplo seria no caso da saca de milho está custando R\$ 45,00, multiplicando por 450 sacas, chega-se ao valor 20.250,00 que representa o valor do contrato nesse momento.

Porém, para a realização das operações não se faz necessário possuir todo esse valor na conta junto a sociedade corretora pois esta exige apenas uma margem em conta para operar um contrato de milho futuro, que gira em torno de R\$700,00 a R\$ 1.200,00 nas 10 maiores sociedades corretoras do país. Para esta simulação considerou-se um capital de R\$ 4.000,00 que representa a margem exigida pela sociedade corretora mais um excedente para cobrir possíveis ajustes negativos, devido ao *drawdown* no período.

Após finalizar o *backtest*, encontrou-se os seguintes dados:

- Total de operações realizadas: 94
- Operações vencedoras: 43
- Operações perdedoras: 51
- Maior valor obtido com uma operação vencedora: R\$4.091,72
- Maior valor obtido com uma operação perdedora: R\$ (1.154,88)
- Média de valor obtido pelas operações vencedoras: R\$1.037,85
- Média de valor obtido pelas operações perdedoras: R\$ (357,55)
- Maior sequência de operações vencedoras: 9
- Maior sequência de operações perdedoras: 5
- Média de tempo das operações: 21 dias e 17 horas
- Declínio máximo topo e fundo (*drawdown*): R\$ (3,718,62).

FIGURA 3 - Gráfico com as operações realizadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3 observa-se gráfico com as operações realizadas no período. As barras verdes indicam as operações que geraram lucro, e as vermelhas indicam as operações que geraram prejuízo. Quanto maior a barra pra cima, maior foi o lucro obtido, quanto maior for a barra para baixo, maior o prejuízo obtido.

A estratégia apresentou um resultado final de R\$26.392,50 obtidos a partir dos R\$ 4.000,00 iniciais. Isso indica uma rentabilidade 659,81% sobre o capital inicial de R\$4,000.00. Este resultado é superior ao Índice Bovespa (IBOV), que representa as ações mais negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo no mesmo período, que apresentou resultado negativo de -17,32%.

Deve-se ainda levar em consideração os custos operacionais de corretagem, que segundo pesquisa realizada nas 10 maiores sociedades corretoras do país, na ocasião da realização do estudo, ficou em torno de R\$ 18,00 por contrato. Esse valor ainda pode ser negociado em virtude do volume negociado. Para esse estudo foi considerado R\$ 18,00 por contrato, ou seja, R\$ 18,00 para comprar e R\$ 18 para vender posteriormente fechando a posição. Levando em consideração um total de 94 operações, que envolve comprar e depois vender ou vender para depois comprar, obtém-se um custo de R\$ 1.692,00 para abrir a posição e R\$ 1.692,00 para fechamento da posição, totalizando R\$ 3.384,00 em custos de corretagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com objetivo geral de verificar a eficácia da utilização do *hilo activator* de 9 períodos para realizar operações nos contratos de milho futuro. Em relação à rentabilidade auferida com a estratégia do indicador *hilo activator* observou-se que a estratégia utilizada no contrato de milho futuro apresentou uma rentabilidade de 659,81% nos cinco anos e 7 meses verificados.

Já o Ibovespa no mesmo período apresentou rentabilidade negativa de -17,32%. Portanto conclui-se que a rentabilidade para a estratégia adotada no período foi superior.

A fim de verificar, a eficácia do indicador *hilo activator* aplicado ao milho futuro, procurou-se comparar a rentabilidade da estratégia proposta com o indicador *hilo activator* com o Ibovespa de *benchmark*, devido o mesmo ser mais representativo do mercado de renda variável, portanto frequentemente usado para avaliar o desempenho de ações e fundos de ações. Após a realização dos testes, conclui-se que a estratégia de análise técnica utilizando o *hilo activator* no milho futuro se mostrou bastante lucrativa no período analisado. A aplicação deste método para a obtenção de resultados do ponto de vista prático, demanda por parte do interessado a elaboração de um plano de operações onde constem principalmente o manejo de risco adequado ao seu perfil e ao seu capital disponível, sem isso até uma estratégia considerada vencedora pode fracassar, em virtude do efeito alavancagem inerente a todos os contratos futuros, pois apenas com o depósito de uma margem pode-se operar o valor total do contrato.

Para pesquisas futuras sugere-se que testes sejam feitos com outros indicadores a fim de verificar a eficácia de tais indicadores para operações de especulação no milho futuro. Além disso, pode-se comparar a rentabilidade da estratégia proposta no estudo no milho futuro com ações de diferentes setores da economia.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRORSEN, B. W.; IRWIN, S. H. 1987, Futures Funds and Price Volatility. *The Review of Futures Markets*, v.6, n.2, pp.118-135.
- DEBASTIANI, C. A. **Candlestick: um método para ampliar lucros na bolsa de valores**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- DOUGLAS, M. **Trading: atitude mental do trader de sucesso**. 3ª edição. Portugal: Bookout, 2015.
- ELDER. A. **Aprenda a operar vendido e a operar na venda**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ELDER. A. **Como se transformar em um operador e investidor de sucesso: entenda a psicologia do mercado financeiro, técnicas poderosas de negociação, gestão lucrativa de investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HULL, J. **Introdução aos Mercados de Futuros e Opções**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1995.
- INVESTBOLSA. **Hilo Activator: Disparador de Altas e Baixas**. Disponível em: <<https://www.investbolsa.com.br/wiki/HILO.ashx?Code=1>> Acesso em: 02 de Agosto de 2016.
- MARQUES, P. V.; MELLO, P. C. **Mercados Futuros de Commodities Agropecuárias: Exemplos e Aplicações para os Mercados Brasileiros**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias &

Futuros, 1999.

MATSURA, E. **Comprar ou vender?** Como investir na bolsa utilizando análise gráfica. – 4ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORRIS, G. **Candlestick charting explained:** timeless techniques for trading stocks and futures. New York: McGraw-Hill, 1992.

NIEDERHOFFER, V. **The education of a speculator.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

NISON, S. **Japanese candlestick charting techniques:** a contemporary guide to the ancient investment techniques of the Far East. New York: NYIF, 1991.

PARISI, F. V. *Simple Technical Trading Rules of stock returns: evidence from 1987 to 1988 in Chile.* Emerging Markets Review, Elsevier. 2000.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, R. de S. **Hilo Activator.** 2011. Disponível em: www.infomoney.com.br/empreendedor/noticia/2034004 Acesso em: 02 de Agosto de 2016.

RICHARDSON et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas 2007.

SWEENEY, R. (1988). Some new filter rule tests: Methods and results. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 23:285–300.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

WOLWACZ, A. **Setups baseados em médias móveis.** Porto Alegre: Leandro & Stormer, 2010.

YANG, J.H., SATCHELL, S. The Impact of Technical Analysis on Asset Price Dynamics, Working Paper, **Faculty of Economics and Politics and Trinity College.** University of Cambridge, 2003.

Biografia dos autores

ZÉLIA HALICKI

Doutora em Administração pela Universidade Positivo. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali SC; Especialista em finanças e controladoria pelo IBPEX; Pós-graduada em Formação Docente em EAD pela FACINTER. Graduada em Economia e em Administração Pública, pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Tem experiência na direção de ensino superior, coordenação de cursos e docência de graduação e de pós-graduação na modalidade presencial e à distância. Atualmente está professora de Graduação nos cursos da área de Ciências Sociais e Humanas Aplicadas. Autora de publicações nacionais e internacionais. Membro de comitês e avaliadora de revistas e livros. Proprietária da Editora ZH4.

ADRIANO STADLER

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali SC, com estágio doutoral na *Glasgow Caledonian University* – Escócia – UK (2017). Bacharel em Administração (2000) e Licenciado em Matemática pela UTFPR (2002), Mestre em Administração pela Univali SC (2007). Tem experiência na coordenação de cursos técnicos, superiores e de pós-graduação na modalidade presencial e à distância. Atualmente é professor do Instituto Federal do Paraná – campus Curitiba, onde é coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Possui vários livros e artigos publicados no Brasil e no exterior, e atua como avaliador das revistas RAC, REGEPE, e de congressos internacionais como *Academy of Management* - AOM e *European Academy of Management* – EURAM.

GISLAINE MARTINELLI BANISKI

Docente e pesquisadora no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG. Doutora em Administração, com estágio doutoral realizado em 2017, no *Institut Supérieur de Gestion* (Paris - França), Mestre em Ciências Sociais Aplicadas, especialista em Gestão em Marketing e graduada em Administração. Experiência profissional de mais de 10 anos na área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, autora de capítulos de livros nacionais e internacionais. Docência e pesquisa em Estratégia, Pessoas para a Inovação, Empreendedorismo e Gestão do Conhecimento.

RÚBIA CARLA MAIER BISCAIA

Doutora em Administração pela Universidade Positivo. Mestre em Engenharia da Produção na área de Conhecimento e Inovação, Especialista em Gestão Industrial com ênfase em Produção e Manutenção. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Professora de Administração na Universidade Estadual de Ponta Grossa e coordenadora do curso de Administração Pública modalidade a distância da UEPG. Conhecimentos na área de Gestão Pública; Gestão Estratégica de Pessoas; Governança Corporativa e Empreendedorismo

