

**SEVEN**

PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS  
2023

COLETÂNEA INTERNACIONAL DE

**PESQUISA EM**

**ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**



Bruna Pereira Martins  
(Organizadora)

**V.01**

**SEVEN**

PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS  
2023

COLETÂNEA INTERNACIONAL DE  
**PESQUISA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**



Bruna Pereira Martins  
(Organizadora)

**V.01**

**EDITORES CHEFE**

Profº Me. João Victor Lucas  
Prof.º Dr. Wanderson Farias

**EDITOR EXECUTIVO**

Fernanda Chaves Aloisio  
Nathan Albano Valente

**ORGANIZADOR DO LIVRO**

Bruna Pereira Martins

**PRODUÇÃO EDITORIAL**

Seven Publicações Ltda

**EDIÇÃO DE ARTE**

Alan Ferreira de Moraes

**BIBLIOTECÁRIA**

Eliete Marques da Silva

**IMAGENS DE CAPA**

AdobeStok

**ÁREA DO CONHECIMENTO**

Ciências Sociais Aplicadas

2022 by Seven Editora

Copyright © Seven Editora

Copyright do Texto © 2022 Os Autores

Copyright da Edição © 2022 Seven Editora

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

**Coletânea internacional de pesquisa em administração e negócios** [livro eletrônico] /  
organização Seven Publicações. -- Curitiba, PR : Seven Events, 2022.  
**PDF**

Vários autores. Bibliografia.

ISBN 978-65-84976-05-4

1. Administração - Pesquisa 2. Artigos - Coletâneas 3. Gestão de negócios I. Seven  
Publicações.

22-128006

CDD-501

**Índices para catálogo sistemático:**

1 1. Divulgação científica 501

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra **DECLARAM** para os seguintes fins que:

1. Não possui qualquer interesse comercial que enseje um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado;
2. Declara que participou ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente nas seguintes condições: "a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão; "
3. Certifica que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos e vícios de autoria;
4. Confirma a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas;
5. Reconhece ter informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa;
6. Autoriza a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Seven Publicações Ltda.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Seven Publicações Ltda **DECLARA**, para fins de direitos deveres e eventuais acepções metodológicas ou jurídicas, que:

1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, constituindo direito sobre a publicação e reprodução dos materiais. Não se responsabilizando solidariamente na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; Sendo única e exclusivamente responsabilidade do (s) autor (es) a verificação de tais questões autorais e outras, se eximindo portando a Editora de eventuais danos civis, administrativos e penais que surjam.
2. Autoriza A DIVULGAÇÃO DA OBRA, pelo (s) autor (es) em palestras, cursos eventos, shows, meios midiáticos e televisivos, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial, com a apresentação dos devidos CRÉDITOS a SEVEN EVENTOS ACADÊMICOS, podendo ser responsabilizado o autor (es) e divulgadores pela omissão/apagamento de tais informações;
3. Todos os e-book são open access, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de e-commerce, ou qualquer outro meio virtual ou físico. Sendo, portanto, isenta de repasses de direitos autorais aos autores, vez que o formato não enseja demais direitos que não os fins didáticos e publicitários da obra que podem ser consultados a todo momento.
4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro;
5. A Seven Eventos Acadêmicos, não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra, em conformidade ao Marco Civil da Internet, a Lei Geral de Proteção de Dados e a Constituição da República Federativa.

Prezado(a) leitor(a),

Não poderíamos deixar de prestigiar a área que tem por símbolo um diamante, mostrando que a organização e a disciplina combinadas com a excelência humana conseguem transformar o mais simples dos negócios em um império. Nesse sentido, muitos dizem que a própria evolução humana não aconteceria se não nos organizarmos em grupos, subdividindo tarefas e realizando o melhor de nós. Desta forma, a administração, traz a excelência do mundo desde que passamos de uma economia de troca até a evolução que há nos dias de hoje, na revolução 4.0. Portanto, nossa forma de auxiliar a conexão do mundo e a própria transformação é fazer com que a área responsável, em grande parte por essa realidade, possa dialogar e propagar conhecimento em mais de um idioma e de modo internacional.

Por fim, agradecemos a todos que contribuíram com essa obra, e para o caro (a) leitor (a), caso deseje, poderá se tornar autor (a), se inspirados (as) por esses excelentes profissionais que fazem parte do volume 1 da coletânea.

Boa Leitura !

## **Autores**

Alcineide Aguiar Pimenta  
Anderson Terceiro de Albuquerque  
Angela de Castro Correia Gomes  
Arthur Eleutério da Costa  
Baldoino Sonildo da Nobrega  
Bruna Pereira Martins  
Daniella de Sousa Veras  
Edenis Cesar de Oliveira  
Edward Flores  
Emanuel Varela Cardoso  
Fabio Albuquerque Entelman  
Francisca Flávia Freire Bastos  
Frank Ángel Lemoine Quintero  
Graciela Castellano Pallerols  
Harine Matos Maciel  
Helltonn Winicius Patrício Maciel  
Ivã Barbosa Luciano  
Jair do Amaral Filho  
João Luís do Nascimento Mota  
Joareis Fernandes de Azevedo  
José Gean Costa  
Letícia Barbosa Rodrigues  
Letícia Pimentel de Freitas  
Meirilane do Nascimento  
Nilton Cezar Carraro  
Norma Rafaela Hernández-Rodríguez  
Ramá Lucas Andrade  
Sergio Pérez Panduro  
Simone Marçal Quintino  
Sylvana Lima Teixeira  
Taisa Maria Gomes De Lima  
Wlisses Matos Maciel  
Yoselin Liceth Delgado Caicedo  
Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva  
Wilson Ramos Samarcos Neto

# SUMÁRIO

## **FSSC 22000 certification: study of implementation in a brazilian agroindustrial cooperative located in the Southwest region of the State of Sao Paulo**



*Bruna Pereira Martins, Edenis Cesar de Oliveira, Nilton Cezar Carraro e Fabio Albuquerque Entelman*

  10.56238/cipedenv1-001	1-23
<b>A desmistificação dos conflitos relacionais e dos comportamentos organizacionais através da ponte comunicacional para o fomento de cultura</b> <i>Sylvana Lima Teixeira</i>	
  10.56238/cipedenv1-002	24-32
<b>O ativismo dos acionistas, a teoria da agência e governança corporativa no mercado de ações</b> <i>João Luís do Nascimento Mota e Ramá Lucas Andrade</i>	
  10.56238/cipedenv1-003	33-47
<b>Percepção de estudantes concluintes de cursos médio e técnico em relação à mobilização de suas soft skills no contexto das aulas remotas em um campus de um instituto federal de tecnologia</b> <i>Helltonn Winicius Patrício Maciel, Emanuel Varela Cardoso, Baldoino Sonildo da Nobrega, Ivã Barbosa Luciano, Arthur Eleutério da Costa e Letícia Pimentel de Freitas</i>	
  10.56238/cipedenv1-004	48-61
<b>Gestão financeira da escola pública estadual com menor score no IDEB/2013, em Pimenta Bueno</b> <i>Angela de Castro Correia Gomes, Daniella de Sousa Veras, Letícia Barbosa Rodrigues, Simone Marçal Quintino e Joareis Fernandes de Azevedo</i>	
  10.56238/cipedenv1-005	62-79
<b>Mapeamento da carreira em administração: um estudo sobre as principais áreas de atuação dos egressos de uma instituição de ensino superior na Serra da Ibiapaba</b> <i>José Gean Costa, Alcineide Aguiar Pimenta, Taisa Maria Gomes De Lima, Meirilane do Nascimento, Anderson Terceiro de Albuquerque e Francisca Flávia Freire Bastos</i>	
  10.56238/cipedenv1-006	80-94
<b>Gestión de la relación con los clientes como estrategia de fidelización en la actividad comercial</b> <i>Yoselin Liceth Delgado Caicedo, Frank Ángel Lemoine Quintero, Norma Rafaela Hernández-Rodríguez e Graciela Castellano Pallerols</i>	
  10.56238/cipedenv1-007	95-106
<b>Banco palmas e o microcrédito: um exemplo de sucesso</b> <i>Harine Matos Maciel, Jair do Amaral Filho e Wisses Matos Maciel</i>	
  10.56238/cipedenv1-008	107-116
<b>Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática</b> <i>Sergio Pérez Panduro e Edward Flores</i>	
  10.56238/cipedenv1-009	117-144



## **Mapeamento da carreira em administração: um estudo sobre as principais áreas de atuação dos egressos de uma instituição de ensino superior na Serra da Ibiapaba**



*Pedro Alan Santos Dias, Alcineide Aguiar Pimenta, Taísa Maria Gomes de Lima, Anderson Terceiro de Albuquerque, Felipe Alves Reinaldo e Rogeane*

  10.56238/cipedenv1-010

..... 145-160

## **Estudo com líderes sobre possíveis impactos organizacionais em contexto pandêmico**



*Adauto Luiz Carrino, Andréia Ribeiro dos Santos, Carlos Renan Velloso de Andrade e Nathalia Maria Soares*

  10.56238/cipedenv1-011

..... 161-176

## **O que os olhos não veem, o bolso não sente: uma análise da evidenciação dos riscos ambientais na atividade das empresas Samarco e Vale sob a perspectiva dos desastres nas barragens de Mariana e Brumadinho**



*Leticia Costa, Franciele do Prado Daciê, Mara Cristina Piovesan Cortezia e Thais Alves da Silva*

  10.56238/cipedenv1-012

..... 177-201

## **Sistema de informação gerencial: implantação de um modelo em uma empresa de transportes rodoviários**



*Robson Soares Bezerra, Franciele do Prado Daciê, Mara Cristina Piovesan Cortezia e Marcielle Anzilago*

  10.56238/cipedenv1-013

..... 202-219

## **Participation of the Wayuu community of the municipality of Urbia Guajira in photovoltaic projects**



*María Eugenia Tovar Pinzón, Hólguer Rodrigo Altamirano Pérez, Verónica Gabriela Páez Romero, Máximo Ortega Galarza, Bella Eloisa Arias Villavicencio e Luis Emilio Yance*

  10.56238/cipedenv1-014

..... 220-241

## **Equidade de gênero e formas de promovê-la: Uma reflexão sobre desafios, barreiras e preconceitos de Mulheres no mercado de trabalho**



*Alex Sandro dos Santos, Fernanda Mazzaro Mucillo, Maria Isabela Volponi, Poliana de Oliveira Nascimento e Rayssa Karolline Ramalho Costa*

  10.56238/cipedenv1-015

..... 242-256

## **Os desafios na implantação da gestão de processos nas organizações**

*Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva e Wilson Ramos Samarcos Neto*

  10.56238/cipedenv1-016

..... 257-270

## FSSC 22000 certification: study of implementation in a brazilian agroindustrial cooperative located in the Southwest region of the State of Sao Paulo

 **10.56238/cipedenv1-001**

### **Bruna Pereira Martins**

Business School with Training Line in Agroindustrial Systems/University Federal of Sao Carlos - UFSCar

### **Edenis Cesar de Oliveira**

Business School with Training Line in Agroindustrial Systems/University Federal of Sao Carlos - UFSCar

### **Nilton Cezar Carraro**

Business School with Training Line in Agroindustrial Systems/University Federal of Sao Carlos - UFSCar

### **Fabio Albuquerque Entelman**

FATEC-IP

### **RESUMO**

**Antecedentes:** A segurança alimentar é definida como a prevenção dos perigos transportados pelos alimentos no momento do consumo. FSSC 22000 consiste numa certificação internacional cujo principal objectivo é assegurar o fornecimento de produtos seguros aos consumidores de todo o planeta. Esta investigação visava mapear os principais impactos da implementação das normas FSSC 22000 na estrutura organizacional de uma cooperativa agro-industrial localizada na região Sudoeste de São Paulo. Foram mapeadas as unidades funcionais de Recursos Humanos, Garantia de Qualidade, Segurança no Local de Trabalho, Marketing e Produção.

**Materiais e Métodos:** Foi utilizada uma abordagem de estudo de caso único, classificando-a como investigação exploratória / descritiva. Como instrumento de recolha de dados, foi utilizada a entrevista baseada num guião semi-estruturado, utilizando a técnica da bola de neve, apoiada por pesquisa documental e complementada com observação sistemática.

**Resultados:** Os resultados apontam para vários impactos, trazendo como benefícios esperados a intensificação da formação / capacitação, avaliação de desempenho, automatização de processos, comunicação, padronização de procedimentos e

monitorização, monitorização e vigilância, controlo de produtos químicos, sinalização, armazenamento de embalagens, segregação de resíduos, esforço interno de prospecção de novos mercados, comunicação visual e segurança do consumidor.

**Palavras-chave:** Segurança Alimentar, Estrutura organizacional, Vantagem competitiva, Impactos, Cooperativa Agroindustrial.

### **ABSTRACT**

**Background:** Food safety is defined as the prevention of hazards carried by food at the time of consumption. FSSC 22000 consists of an international certification whose main objective is to ensure the supply of safe products to consumers all over the planet. This research aimed to map the main impacts of the implementation of the FSSC 22000 standards on the organizational structure of an agroindustrial cooperative located in the Southwest region of Sao Paulo. The Human Resources, Quality Assurance, Workplace Safety, Marketing and Production functional units were mapped.

**Materials and Methods:** A single case study approach was used, classifying it as exploratory / descriptive research. As an instrument of data collection, the interview based on a semi-structured script was used, using the snowball technique, supported by documentary research and complemented with systematic observation.

**Results:** The results point to several impacts, bringing as expected benefits the intensification of training / capacity building, performance evaluation, automation of processes, communication, standardization of procedures and monitoring, monitoring and surveillance, control of chemical products, signaling, storage of packages, segregation of waste, internal effort to prospect new markets, visual communication and consumer safety.

**Keywords:** Food Security, Organizational structure, Competitive advantage, Impacts, Agroindustrial Cooperative.

## **1 INTRODUCTION**

The growing demand for quality and safety in the products demanded by consumers, has imposed great pressure on organizations to obtain more effective measures, with regard to food safety and quality (Peretti & Araújo, 2010).

Coelho (2013) states that the production and distribution of the food industry has a global scale, making food security a concern also of international bodies such as the World Health Organization (WHO), United Nations Organization for the Food and Agriculture (FAO) and the European Commission (EC) itself.

The World Health Organization (WHO) and the Food and Agriculture Organization (FAO) (2009), define food safety as the prevention of hazards transmitted by food at the time of consumption. However, as the occurrence of hazards can occur at any stage of the food production chain, safety and quality have become a concern for the entire production chain, from primary production to the moment of distribution.

According to the Codex Alimentarius Commission (2011), to meet this growing demand for food security, a range of concepts and methodologies emerges that focus on preventing and anticipating situations of intentional contamination, fraud and food adulteration. One way for companies to demonstrate commitment to such a situation is through the search for certifications such as the Food Safety System Certification (FSSC 22000).

The FSSC 22000 standard is based on standards established by the International Organization for Standardization (ISO), focusing on food safety for the entire production chain, from ingredients and materials that have contact with foodstuffs to the final product, of animal and vegetable origin (Foundation FSSC 22000, 2016).

The realization of this research is justified as a contribution to the debate on the FSSC 22000 certification process in companies, notably with a focus on its impacts and, especially an analysis of the implementation in an agroindustrial cooperative.

In this sense, the study aimed to analyze the impacts on the organizational structure of an agroindustrial cooperative located in the Southwest region of the state of São Paulo from the implementation of the FSSC 22000 certification.

## **2 LITERATURE REVIEW**

### **2.1 COOPERATIVE MANAGEMENT**

Lately, there is a growing interest and discussion of several theoretical and practical specialists in the issue of cooperative management and in the creation of cooperative relationships (Vodak et al. 2013). The quality of relationships arising from partnerships between the most diverse players is an important prerequisite for the success of any company and, in particular, of cooperatives in a market (Soviar and Zavodska, 2011).

According to the International Cooperative Alliance (ACI), cooperatives are voluntary associations, constituted and managed democratically by individuals who come together to fulfill their economic, social and cultural needs. Cooperatives are based on the fundamentals of participatory governance, being managed by the members themselves (ACI, 2010).

Agroindustrial cooperatives, through the insertion of small and medium producers in concentrated markets and adding value to their processes, play a relevant role in the economic and social development of their members (Chase, 2003). This type of organization has benefits related to vertical integration, with gains such as reduced costs through bargaining power in the acquisition of inputs, increased market share, economies of scale, efficiency gains from its management capacity, in addition to minimization of risks in joint actions (Souza & Braga, 2007).

The increase in the complexity of the management of cooperatives has resulted in the increase of their structures, a characteristic typical of large organizations. Cooperatives demand qualified managers to deal with complex agribusiness issues, and at the same time, there is a strong propensity to maintain the management body formed by cooperative members (Machado Filho et al. 2004). Therefore, a barrier to the increase of this complexity is the relationship with the cooperative members, because at the same time that they are customers, they are also suppliers and owners. Therefore, there is the emergence of conflicting interests, such as the difficulty of meeting the market demand in reducing the price of the final product, with the price paid for the raw material, coming from cooperative suppliers (Bialoskorski, 2001).

According to Machado Filho et al., (2004), cooperativism is a model that is difficult to manage due to its own regimental aspects. It is possible to observe this practice in decision-making, where the most economically active and active member has the same voting power, as the one who has little participation and is less active. In general, heterogeneous demands are met, increasing the political weight in the decision-making process, making governance very complex and focusing the managerial effort on it. In view of the complexity of interests, other management problems end up originating, under the risk of loss of focus and business competitiveness.

The management of cooperatives can be considered a set of approaches, methods, techniques and procedures used in company management that define the direction of business cooperation. To implement and execute cooperative management, it is necessary that the company has some results in the area that affect cooperative management. It is necessary to identify the current level of preparedness in order to find weaknesses and define recommendations to improve them (Lendel and Varmus 2012). However, it is also essential to have an adequate methodology to assess a company's readiness for the implementation and performance of cooperative management (Vodak et al. 2013.).

However, the competitive market environment tends to pressure cooperatives to adapt, both to their organizational structure and to the formulation of business strategies, implementing strategic management processes (Machado Filho et al. 2004).

## 2.2 COMPETITIVE ADVANTAGE

According to Brito and Brito (2012), with the increase in research related to the area of strategic management, the theme of competitive advantage obtained a more scientific approach, moving from an occasional reference to one of the key concepts of the discipline.

Companies that compete in local markets and have the prospect of expanding their (global) markets must develop a strategy that allows them to take advantage of their resource portfolios and a competitive advantage over their competitors. Differentiation and cost leadership are two main business strategies commonly used to gain a competitive advantage (Barney et al. 2010).

Notably, each of these strategies requires different types and levels of resources in order to implement effectively, resulting in an advantage over competitors and obtaining positive returns (Sirmon and Hitt, 2009).

The most complete definition of competitive advantage is initially presented by Brandenburger and Stuart (1996), as the value interval created between the willingness to pay by the customer and the opportunity cost of the suppliers. This understanding, later deepened by other authors, implies that the analysis of competitive advantage will take place in the context in which the company is inserted and in its relationships in the vertical chain (Adner & Zemsky, 2006).

Theories that discuss the topic, competitive advantage, are divided into two main axes (Table 1). The first is described as the theories that judge competitive advantage as a characteristic of positioning outside the organization, addressing the explanatory currents of structural analysis of industry and market processes. The second axis are those that judge superior performance as a consequence of internal characteristics of the organization, presenting the following theories: Theory of Resources and Theory of Dynamic Capabilities (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Table 1. Comparison of theories about competitive advantage.

Axis	Industry Structure	Resource Theory	Market Processes	Dynamic Capabilities
	Outside the Organization	Inside the Organization	Outside the Organization	Inside the Organization
Analysis Unit	Industry	Resources and competences	Market dynamics, cycles of creation and destruction, innovation, imitation and selection	Organizational processes and routines; flows of resources and specific skills
Source of Competitive Advantage	Attractiveness and positioning of the firm in the industry	Access to unique resources that are difficult to imitate	Innovation and "creative destruction"	Organizational routines and processes capable of regenerating the firm's resource base
Strategy	Searching for attractive industries, searching for the ideal position in the industry and defending this position by building barriers to competition	Development and exploitation of existing resources and competences	Continuous search for innovation opportunities and efforts to imitate successful innovations	Interaction between skills and market opportunities
Main Author	Mason (1959); Bain (1959); Porter (1980); Ghemawat, (1991); Shapiro (1989).	Selznick (1957); Penrose (1959;1963); Andrews (1980); Rumelt (1987); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993).	Schumpeter (1934;1955); Jacobson (1992); D'Aveni (1994).	Teece (1988; 1994; 1997); Nelson e Winter (1982); Teece et al. (1997); Prahalad e Hamel (1994); Dierickx e Cool (1989); Amit e Shoemaker (1993); Sanchez et al (1996).

Although the use of the term —competitive advantage is constant and commonplace in the management literature in general, its definition is uncertain. The concept is clearly associated with a superior performance of companies, but this association has several approaches, depending on the authors and the context (Combs et al. 2005).

In the field of strategy, discussions about the relationship between organizational structure and strategy generally indicate that the structure follows the strategy (Chandler, 1962), or that the structure depends on the strategy. By its very nature, the strategy implies several coordination and control problems. Structural devices, such as centralization, division and so on, help to deal with these problems (Miller et al. 1988). Studies demonstrate that strategic decisions influence the characteristics of the organizational structure, in order to achieve a successful implementation of strategies (Chandler, 1962; Okumus, 2003; Claver-Cortés et al. 2012).

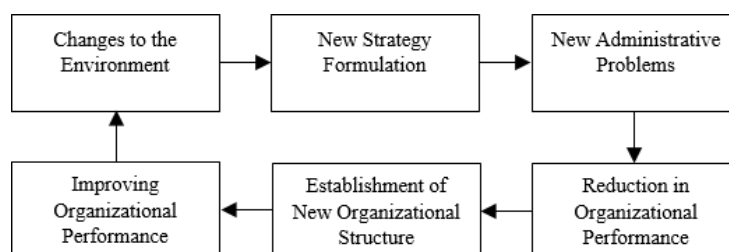
### 2.3 ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The organizational structure is an indispensable tool for companies and consists of the distribution and specification of authorities and activities, allowing the achievement of organizational objectives (Jabbour et al. 2012).

According to Cury (2000), it is essential that the organizational structure understands the disposition of the different units that make up the company, as well as the relationships between subordinates and superiors, covering duties, responsibilities, authorities and communication. Various situational or contingent factors influence the choice of these parameters, and vice versa, among them are: the age and size of the organization, its technical production system, characteristics of the environment (stability and complexity) and the power system (Almeida et al. 2006). In relation to this, according to research and debates in the literature, it was concluded that the most appropriate organizational structure is that linked to the organization's strategic planning (Oliveira, 2006).

According to Chandler (1998) and David (2002), changes in the organizational structure of organizations are motivated by changes in strategies that are linked to changes in the environment faced by them. Thus, Chandler (1998) presented a structural order that is repeated as companies grow and change their strategies (Figure 1).

Figure 1. Chandler's strategy-structure relationship.



Source: Adapted from Chandler (1998)

As the company grows, the environment in which it is inserted begins to undergo changes, which ends up resulting in the need for a new strategy to deal with current opportunities, difficulties and competitors. However, when the company modifies its strategy, the existing organizational structure becomes ineffective, generating administrative problems and consequences on organizational performance. Thus, the company, in order to solve the problem, establishes a new structure that accompanies the strategy, increasing its performance again (David, 2002).

With regard to the communicational aspect, the adjustment in the organizational structure can greatly facilitate the coordination of individual actions, maintaining the balance between the need for intensive interactions between those who are connected by the process, avoiding coordination overload (Eppinger, 2001), which it can be measured by the frequency of e-mails, text messages, phone calls, use of intranet, meetings etc. (Zhang et al. 2018).

## 2.4 FOOD SECURITY

Food has always been an important political focus for governments, and achieving sustainable global food security is one of humanity's contemporary challenges (West et al. 2014). History shows that those who have failed to provide enough food to their populations — whether they are kings, dictatorships or parliaments

— have had no support in power (Fraser & Rima, 2010). But in recent decades, agricultural production has received relatively little attention compared to other political objectives, such as the search for other forms of economic and social development. Everything suggests that the apparent successes of the Green Revolution convinced decision makers that food security would take care of itself (Foresight, 2011).

Since the beginning of the second decade of this new millennium, this scenario has undergone significant changes. Price volatilities have revealed the vulnerability of millions of people worldwide to hunger (Oxfam, 2011). In addition, there is a growing recognition that a more sophisticated understanding of what —food security‖ really means (Fao, 2008).

At the same time that billions of people have energy-deficient diets, approximately the same number suffer from energy surplus diseases, while an estimated two billion suffer from 'hidden hunger' for micronutrient deficiencies. Thus, a considerable proportion of the seven billion people in the world can be found to be in some degree of malnutrition.

Environmental problems caused by the way food is produced and distributed not only compromise the ability to produce food, now and in the future (mainly contributing to climate change, with global implications for livelihoods and, in some cases, lives), but it also puts at risk the existence of a large part of the world's biodiversity (Foresight, 2011). Population growth and increased consumption per capita (Zhang & Anadon, 2014; Lu et al. 2015; Godfray et al. 2018), as people become richer, these problems

increase and worsen (Lutz & Samir, 2010). How to guarantee food security has been the focus of many scholars (Conceição et al. 2016).

According to WHO and FAO (2009), food security is the guarantee of the production and supply of safe food according to the intended use.

Any physical, biological or chemical agent present in foodstuffs or animal feeds represents a risk for food safety, which may cause danger to the consumer (Regulation n° 178/2002).

Food-borne diseases can lead to a decrease in the health of individuals and, as a result, an increase in health expenses and a reduction in the availability of food due to microbial activity and, thus, economic losses in the food sector (Derreado, 2017). Therefore, more and more food security has become a central issue in the strategy of companies operating in the food sector.

Food security consists of a simple logical deduction of a set of premises: (i) it is virtually certain that the demand for food will increase dramatically in the coming decades and the increase in production must be part of the answer (but not the only one) to guarantee food security ; (ii) the conversion of new land to agriculture would cause significant damage to the environment; (iii) reducing the environmental impact of food production is essential for future human well-being and prosperity; and (iv) the challenges are such that the tools of all forms of agriculture must be considered without prejudice (Godfray & Garnett, 2014).

Food security is related to the concept that indicates that food will not harm the health of the consumer when prepared and / or consumed according to the intended use (ABNT 2006). Thus, increasingly competitive strategies are developed by groups in the agrifood industry in order to win consumer confidence in quality, provenance and food safety (Vieira, 2009), ensuring that consumer health is not affected (Cantanhede et al. 2018).

In view of this growing demand for food safety, here understood total transparency in the production processes, adoption of rigorous standardized quality requirements, adequacy of norms and procedures with a focus on productive efficiency, zeal for the brand with the stakeholders, the company starts to seek the certification that guarantees a seal as a guarantee that it meets the highest standards required by the market (internal and external).

Thus, a range of concepts and methodologies is adopted by organizations, focusing on certifications in general and certifications in the field of food safety in particular (Codex Alimentarius Commission, 2011).

## 2.5 CERTIFICATIONS

Around the world, there is an increasing attention to food safety (Henson & Jaffee, 2007). Companies and agribusiness have been working hard to implement and improve food safety management systems (FSMS) in recent decades, since the Codex Alimentarius code of hygiene practices became the world reference. Currently, however, food products are sourced from around the world, transported over



long distances, produced under different cultivation practices and climatic conditions, and are manufactured using various processing techniques, creating more possibilities for the incidence of risks to food security (Henson & Jaffee 2007; Jacxsens & van der Vorst 2010; Tirado et al. 2010).

Pons and Sivardière (2002), affirm that certification is the mechanism that offers a written guarantee from a determined organism that a product, process or service is in accordance with the established conditions. The certification of an organization, regardless of its size or sector of activity, then refers to the formal recognition by a certifying entity that the organization has an implemented management system that complies with the applicable standards.

The certification ensures that the company is looking for improvement in its administrative and productive processes (Arvanitoyannis & Kassaveti, 2009). Obtaining certification is a voluntary process for companies, however it is of great relevance taking into account that the adherence to management practice has an advantage mainly in the international market, because according to Soares (2013) the global market seeks a standard of quality of all products, processes and services offered by organizations.

Certification consists of standardized and universal practices. It has now become an essential form of coordination and control in the global market, contributing to and favoring globalization (Karapetrovic et al. 2010). According to Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005), certification offers advantages and disadvantages (Table 2).

Table 2. Advantages and disadvantages of certifications.

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
Awareness of company members	Costs of obtaining the certificate and maintaining it
Best management practices	Renewal of certificate and increase of internal bureaucracy
Savings in non-quality costs	Increased workloads and rising total costs
Increased quality and competitive advantage	
Increased customer satisfaction and better external image	

Source: Adapted from Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005).

The first advantage is the awareness of company members regarding the importance of quality. Then, improving management practices, such as improving processes, increasing productivity, better internal communication, well-defined authority and responsibilities, and improving audit and inspection systems. It also increases the quality of products, thus saving non-quality costs, that is, products with defects, promoting the competitive advantage of the organization. As a result of all these factors, there is an increase in customer satisfaction and a better external image of the company. The disadvantage is the cost of obtaining and maintaining certification, increasing bureaucratization with periodic audits and increasing the workload until its implementation.

Food safety certification can help satisfy consumers' expectations by informing them of the product's safety attributes. According to the Food and Agriculture Organization of the United Nations (Fao,

2006), certification can be defined as a process by which third parties provide written documents to ensure that a product or process complies with established standards (Uggioni & Salay, 2012).

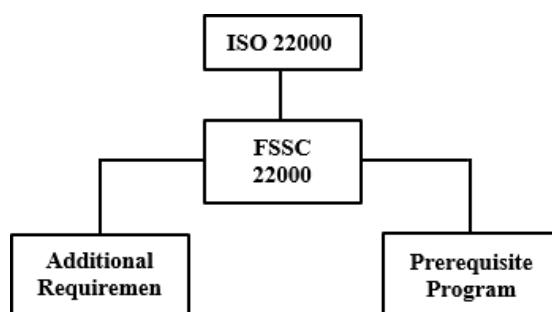
## 2.6 FSSC 22000 CERTIFICATION

The Dutch non-profit entity FSSC, developed in 2009 the FSSC 22000 reference as a solution to the need to fill the gaps presented by the ISO 22000 food quality management standard. The Global Food Safety Initiative (GFSI) established that the ISO 22000 standard does not it was efficient in achieving approval. It obtained full approval in 2010 (Cantanhede et al. 2018). Thus, FSSC 22000 was created as a combination of ISO 22000: 2005 and Publicly Available Specification (PAS) 220: 2008, being approved and recognized as a food product certification reference for the food industry (Severino, 2016; Cantanhede et al. 2018).

The FSSC 22000 certification applies to public or private organizations, with or without profit, throughout the food chain. Its objective is to ensure the supply of safe products to consumers worldwide, establishing and maintaining an accurate and reliable record of certified organizations that have proven to be in compliance with established requirements (FSSC 22000, 2017a).

The requirements of the FSSC 22000 certification framework, consists of three components, ISO, Prerequisite Programs (PPR) and Additional Requirements, which must be audited as one (Figure 2).

Figure 2. Constituent components of the FSSC 22000 standard.



Source: FSSC 22000 (2017b)

ISO is an international organization, whose function is to develop international standards and norms in order to simplify commercial relations between countries (Coelho, 2013). In this way, ISO 22000, establishes the requirements for the development, implementation and maintenance of the food safety management system and in order to be successful in implementation, the operations must be specified, documented and verified. (FSSC, 2017b).

In clause 7.2 of the ISO 22000 Standard, there is a requirement for the selection and implementation of PPR's, which are responsible for integrating the basic activities and conditions necessary to maintain a hygienic environment throughout the entire production process.

Additional requirements have been included in the FSSC 22000 framework to ensure food safety control. According to FSSC 22000 (2017b), the additional requirements are: Service Management; Supervision of Personnel; Management of Materials Provided; Natural Resource Management (only for animal production); Food Defense; Food Fraud Prevention; Product Formulation (only for dog and cat food); Allergen Management; Product Labeling; Environmental management.

## 2.7 CERTIFICATION PROCESS

The audit process for obtaining FSSC 22000 certification is based on the ISO 22000 framework and takes place over a three-year period. It is carried out by a qualified entity, ensuring compliance with the FSSC 22000 requirements management system. During the certification period, surveillance audits are carried out at least once a year by this entity, followed by an audit of complete certification in three years (Severino, 2016).

The FSSC 22000 certification process consists of six steps to be followed by interested organizations (Table 3).

Table 3. Steps for the certification process.

Stage	Stage Description
1	Certification begins with a self-assessment of the company's current situation with the requirements of the scheme
2	Subsequently, the analysis and decision to proceed with the certification, and if the answer is positive, the company must choose a Certification Body approved by FSSC 22000
3	The audit is divided into two stages. The first refers to an on-site audit, which is subsequently issued with a report with the identified non-conformities and an action plan for correction
4	4.1. The action plan presented in the first stage has not been fully implemented or is unsatisfactory, and the issuance of the certificate has not been released. The organization returns to the initial audit phase 1; 4.2. The action plan was duly fulfilled, and the issuance of the certificate according to FSSC 22000 was released
5	After certification, an agenda with the dates of the maintenance audits must be stipulated to guarantee continuous improvement of the management system, with a minimum interval of one year between the audits
6	For the possibility of a recertification audit, a visit is carried out before the 3-year cycle ends

Source: FSSC 22000 (2017c)

The FSSC 22000 certification provides a series of advantages for companies looking to excel in food safety and customer satisfaction, resulting in a competitive advantage in the market. The advantages of FSSC 22000 certification are essentially the following (Eic, 2016):

- a) Recognition by GFSI, being accepted globally, allowing access to the international market;
- b) Increased confidence in the company;
- c) Encouraging continuous improvement due to periodic audits;
- d) Monetization of resources and;
- e) Cost reduction.

### 3 MATERIAL AND METHODS

The present study is characterized as being of a qualitative nature, contemplating aspects of exploratory and descriptive research. The first has as its main objective the improvement of ideas in order to provide greater familiarity with the problem, making it more explicit or to build hypotheses, while the descriptive ones aim to describe the characteristics of a given population or phenomenon and the establishment of relationships between variables (Gil, 2010).

As for the approach, the research can be considered as a single case study (Young, 1960; Yin, 2005). The interview was based on a semi-structured script supplemented by the snowball sampling or —snowball technique, which consists of a non-probabilistic sample used in social surveys where the initial participants of a study indicate new participants who in turn indicate new ones participants and so on, until the proposed objective (the —saturation point) is reached. The —saturation point is reached when the new interviewees start to repeat the content already obtained in previous interviews, without adding new relevant information to the research (Wha, 1994). Therefore, snowball is a sampling technique that uses reference chains, a kind of network.

He also composed the methodological framework, the documentary research (Marconi & Lakatos 2015), followed by the analysis of the documents obtained during the visit to the organization (Cellard 2008; Sá- Silva et al. 2009). In addition, systematic observation was adopted to corroborate points raised in both interviews and documentary research.

The technique used to analyze the interviews after transcription was the content analysis as proposed by Bardin (2011). According to Chizzotti (2006), content analysis aims to critically understand the meaning of communications, its manifest or latent content, the explicit or hidden meanings.

Finally, the methodological triangulation, defined as a combination of different methodologies to analyze the same object of study, being a qualitative alternative for the validation of research that uses multiple research methods in order to ensure a deeper understanding of the phenomenon investigated (Flick, 2009), was decisive for the consolidation and greater robustness of the analysis of the research findings, enabling a more direct conversion to meet the proposed objective.

### 4 RESULT AND DISCUSSION

In 1953, a group of Dutchmen migrated to Brazil in search of land to raise cattle, and established themselves as a milk cooperative. In 1954, this cooperative joined with another, and soon became one of the most important properties that make up the region's dairy basin.

Currently, the corporation has Business Units divided into Operations (agricultural, meat, milk, potato, beans and administration) and industrial (meat, milk, potato and beer), with 3216 employees and 916 members.

The Business Unit, object of study of this research, was created in 2014 in the Southwest region of the state of São Paulo, with milk as the exclusive raw material for its operations. The cooperative was born

from an industrial project between two cooperatives from Paraná and its location was strategically chosen close to the largest consumer center in the country.

The studied unit does not have a formalized and officially organized organizational structure in an organization chart. However, from the interviews, from the documentary analysis, corroborated by the systematic observation, the organizational structure outlined in Figure 3 was outlined.

It can be seen that the unit has a structure composed of seven (7) levels, namely: Board, Management, Coordination, Supervision, Analyst, Assistant and Assistant. As pointed out in the literature, there is a certain focus on the scope of coordination (Mintzberg, 1991).

Figure 3. Cooperative organizational structure.



Source: Research data.

At the top of the structure is the general management, followed by the five managements: Industrial, Quality, Administrative, Supply and Commercial. Except Supply management, all others have coordinators.

Supervision is restricted to Industrial and Administrative management; Analysts, in turn, only in Quality, Administrative and Supplies.

Note that Assistants are present in all functional units. Finally, Technical Assistants, Operations and Production interconnected in Industrial and Quality.

It is inferred that situational factors have a strong influence on the choice of these parameters that make up the structure now outlined, among them, the time and size of the organization, its technical production system, the characteristics of the environment, as well as the power system, as points out studies by Almeida et al. (2006). Notwithstanding this, the parameter —time|| or —age|| does not seem to be configured in the organization under study, since it is only five years old.

The interview was conducted with four actors of significant relevance in the certification process. Table 4 provides the interviewees' position and length of stay.

Table 4. Interviewee information.

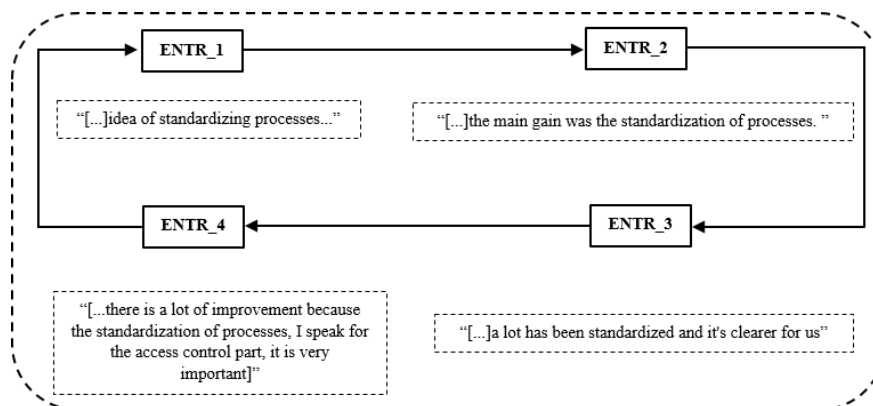
Interviewed	Office	Time in office
ENTR_1	Human resources assistant	5 years
ENTR_2	Technical Quality Assurance Analyst	1 year and 3 months
ENTR_3	Project Leader Implementation of FSSC 22000 certification	2 years
ENTR_4	Workplace safety analyst	1 year

Source: Research data.

The order of the interviews was the same as in Table 4, starting with ENTR\_1 and ending with ENTR\_4, with the indications being made successively. The —saturation point‡ was found in ENTR\_4, when the subsequent interviewee started to repeat the content already obtained in previous interviews, however, not adding new information that was relevant to the research (Wha, 1994).

The extracts extracted from the interviews corroborate the statement, as shown in Figure 4.

Figure 4. Snowball methodological design.



The process of implementing the FSSC 22000 standard caused important changes already in the company's reception space. Before entering the industrial space, visitors are introduced to the new personal safety guidelines, the safety requirements of the quality of the raw material, in addition to the safety procedures for employees.

Table 5 systematizes the main aspects raised with the application of systematic observation.

Table 5. Relevant points observed.

Observed Items	Observation Points	
	Reception	Food safety and employees
Identification form	Trainings	
Integration and instruction video	Uniforms	
360° view of milk processing	Hazard signs	

Source: Research data

The —identification formll makes it possible to collect information regarding aspects such as: use of controlled drugs; disease portability; use of makeup and other cosmetics; types of objects in the personal bag. The same document provided guidance on the mandatory use of closed shoes and hair up.

After this stage, the visitor is invited to watch an institutional video that, in addition to telling the company's history, reinforces all the procedures necessary for the security of both the visitor and the company. These results are in line with the proposition of WHO (2009) and FAO (2009).

Another relevant point is the system in which the visitor is able to have a complete view of the entire production process in the manufacturing area, walking through a corridor with transparent glass. The company calls this structure —360° structurell. It is a system that allows its main stakeholders (customers, suppliers, society, among others) to have full knowledge of the processes, notably in terms of food hygiene and safety.

The concern with adapting to the safety guidelines of employees, food and visitors proposed by the certification is quite evident. Conducting constant training for employees, focusing on FSSC 22000 certification, with emphasis on how to deal with the changes imposed by it.

Employees use proper clothing (gloves, white clothes, caps, white PVC boots, etc.) aiming at total hygiene, food safety, as well as job security (Derreado, 2017). Finally, the entire signaling apparatus for restricted, private and danger areas, among other guidelines, is well outlined.

Table 6 presents the types of documents used to extract relevant and contributory information to the study.

Table 6. Types of documents and sources.

<b>Documents</b>	<b>Types of Documents</b>	<b>Sources</b>	<b>Content</b>
Forms	Physicist	Recepção	Checklist
Magazine	Digital / Online	Website corporativo	Technical / Informative
Institutional Website	Online	Website corporativo	Historic
Standards / Procedures / Business History	Audio-visual	Acervo da Empresa	Standards / Procedures
Staff List	Digital / E-mail Attachment	Setor de Recursos Humanos	Positions and Functions

Source: Research data

The online magazine and the corporate website contributed to the construction of the historical report and characterization of the studied unit. The systematization of the information obtained with the application of data collection and analysis techniques, made it possible to compare the steps of implementing the standard in the cooperative, with the steps described on the FSSC 22000' website.

As a rule, the steps taken by the business unit (Cooperative Agroindustrial) match those officially proposed by the certification standard, as found on the website itself. However, the unit under study presented additional steps such as the pre-audit and external audits carried out by consulting companies, in order to obtain assistance in the implementation of the requirements of the standard, meeting the proposition of Uggioni and Salay (2012).

The excerpts extracted from the interviews corroborate this statement. As stated by ENTR\_1 “[...] we also have the consultancy service that comes here that supports food safety” and ENTR\_2 “[...] the pre-audits that we chose to do here, because the company can choose whether we want this pre-audit before. Then we chose to have a little more confidence with the certifying house I.

The implementation of the standard began in May 2018 and ended in July 2019, a period of fourteen months. Currently, the organization is in step 5 of the implementation, working on the elaboration of an agenda with estimated dates for carrying out the maintenance audits aiming at guaranteeing the continuous improvement of the management system, being in compliance with the FSSC 22000 guidelines (FSSC 2000, 2017c).

That said, the application of the methodological set made it possible to map the main impacts on the functional units most affected by certification. Table 7 presents the main functional units and the most relevant impacts in each one.

Table 7. Main impacts on functional units due to the implementation of FSSC 22000 certification.

Functional Unit	Impacts	Systematic Observation	Document Analysis	Interviews
Human Resources	Training	Training room; <i>in loco</i> Training Session	Training / Qualification Request	<i>“[...] in my part, which is the training part, which there was a lot of value.”</i>
	Evaluation	Training Feedback	Audit forms	<i>“[...] demands a lot from us in terms of human resources in terms of training and evaluation.”</i>
	Automation	Hardware: Notebooks, Desktops, Printers, Network Cabling System Software: Integrated Management System	Service Provision Agreement Software Provider	<i>“In my sector it is really agility, because everything we already see the need to automate, so nowadays it is a system.”</i>
Quality Assurance	Communication	Meetings between Functional Units; Work Cells Divided by Glass	Digital Memos, E-mails, General Announcements	<i>“So we left everyone very involved, very close, because only one sector would not be able to have this result.”</i>
	Standardization of Procedures	Layout, Various Signs	Monitoring Worksheets	<i>“The main gain was the standardization of the processes ...”</i>
	Inspection	Data insertion in the GIS; Spreadsheet Information	Monitoring and Control Reports	<i>“[...] they need to give a lot more training and check if everything is being done.”</i>
Workplace Safety	Monitoring and Surveillance	Reception Processes	Forms, Checklist, Audiovisual Resource	<i>“[...] it starts with control from the outside, so you can prevent people from entering the company in any way ...”</i>
	Control of Chemicals	Signposts, Chemical -Islands	List of Officials Authorized to Access the Private Location	<i>“[...] to have a control, you know about this chemical that nobody who is not authorized is taking it to use.”</i>
	Signaling	Traffic signs; Bulletin boards; Accident Rate Information Panels	Directional Signs, Frames, Panels, Murals, Folders	<i>“We also standardized the notices, a basic thing, notices and murals.”</i>
Production	Packaging Storage	Specific Storage Location	Packaging Control Record	<i>“[...] at the bottom of the factory to store all the packages”</i>
	Waste Separation	Identification of Waste Types	Inventory with types and quantities of waste	<i>“[...] then all the bay separated to a type of waste.”</i>
	Standardization of Processes	Machinery Operation; Performance of Employees in Production	Standards, Standard Operating Procedures (SOPs)	<i>“We had to standardize procedures.”</i>
Marketing	Search for New Customers	Joint effort to market prospecting	Website, Social Media and Folders	<i>“[...] you see that the company is recognized, right, by a globally recognized standard in food safety, so this also helps to bring more customers to us.”</i>

Source: Research date



The Human Resources functional unit was the first to be analyzed. The main impacts identified were the intensification of training and investment in employee training followed by performance evaluation through the automation of processes. ENTR\_1, Human Resources Assistant, reported in his interview that the standard required previous training, during and after implementation, as it covers all levels of the company, from operational to strategic (Vieira, 2009), as can be seen in the interviewee's excerpt “[...] This standard requires 100% involvement from the factory, if we don't have 100% involvement from the factory, you cannot implement it, it is incomplete and you cannot be certified.”

Subsequently, performance evaluation is carried out as part of the results monitoring process. In addition, it is a phase required by audits carried out prior to certification.

Last but not least, it was the stage of automation of processes, directly affecting the modus operandi of the Human Resources sector. It is noteworthy that the adoption of the Integrated Management System, made organizational communication more intense and of a better qualitative level, demanding changes in the procedures previously adopted by employees, whose results can be supported by the findings of Zhang et al. (2018).

Quality Assurance is the department responsible for implementing the certification, therefore, its communication with all other departments has become essential, as it is responsible for transmitting the guidelines and instructions that must be carried out, as well as for monitoring them. The ENTR\_2 (Quality Assurance Technician) mentioned that before they were tasked with creating the procedures, which required a lot of time and work, and currently, due to FSSC 22000, they are standardized, based on the automation of processes: —[...] We had to have a standardization of procedures, because before this norm came we created everything, but there was no right standard for that ...”.

ENTR\_4 (Workplace Safety Technician) highlighted three points of relevant change: i) monitoring and surveillance, ii) control of chemicals, iii) signaling. The first concerns everything that can represent, to a greater or lesser degree, a risk to the food produced, from the entry of people and merchandise into the place, to production.

Another highlight was the creation of chemical —islands” as a way of restricting controlled products and allowing access only to authorized employees.

Finally, the signage of restricted areas (exit in case of fire or other occurrences, meeting points, exclusive range of passers-by, etc.), notices of mandatory use of PPE's, access restriction, danger signs (electrical, chemical, contamination, toxic, among others) completes the most important changes adopted in the company since the implementation of the FSSC 22000 standard.

The Occupational Safety unit is extremely important, in view of the fact that the presence of risks is imminent in all spaces of the factory, especially in the Production sector. Therefore, as pointed out by WHO (2009) and FAO (2009), safety and quality have become a concern for the entire production chain, from primary production to the moment of distribution.

In Production, there were two main changes, the first being the organization and the second the standardization. Regarding the organization, an exclusive shed was built for the temporary storage of packages, with space for segregation of all residues from production such as metal, plastic, wood and others.

As for standardization, rigorous processes were implemented for all stages of production, from the entry of raw materials and inputs, to the exit of the finished final product, especially with a view to reducing non-quality operating costs and indirectly promoting competitive advantage (Briscoe et al. 2005; Chang & Lo 2005).

The standardization of processes in general was mostly possible through the automation of these processes, with a view to allowing a greater number of indicators with real-time monitoring. Consequently, there is a very positive result in management as a whole.

Nevertheless, the standardization process required more accurate records and the archiving of data with greater accuracy and storage capacity, making it possible to improve the cooperative's transparency and compliance. In addition, it enabled improvement in the internal sectorial communication process, since the sectors are audited and need this communicational alignment (Zhang et al. 2018).

The Marketing functional unit suffered positive impacts that, for the purpose of this study, can be divided into internal and external. As for internal marketing, the interviewees' expectations converged towards attracting customers and, in the near future, serving the foreign market, since the certification seal transmits more security and quality to the market, in addition to allowing the standardization on an international scale of products.

As for the external aspects of marketing, there was a significant investment in the structure of visual communication, especially in the creation of advertising pieces (website, social networks, flyers etc.) giving wide publicity to the market in general of the achievement of the certification standard, a fact corroborated by Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005) when postulating that, in addition to increasing productivity, improving internal communication, well-designed authority and responsibility, improvements in auditing and inspection systems, there is a highly positive impact in increasing customer satisfaction as well as in improving the corporate image.

Table 8 summarizes the more general changes that have occurred in the studied agroindustrial organization, comparing them with the results obtained by Chang and Lo (2005) when analyzing data from the work of Chien (1999) with forty-eight Thai companies and Briscoe et al. (2005) whose study focused on the certification of American and Canadian companies.

Table 8. Comparison of the impacts of the FSSC 22000 standard on the cooperative with the studies by Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005).

	<b>General Impacts</b>	<b>Results of Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005)</b>
1	Standardization of Intrasectoral Processes	Process improvement
2	Transparency	Well-defined authority and responsibilities
3	Internal Communication	Better internal communication
4	Inspection	Improvement of audit and inspection systems
5	Food Safety Engagement and Culture	Awareness of company members
6	Competitive Advantage	Competitive advantage of the organization

Source: Research and adaptation data from Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005)

The comparison between the results obtained in the case study in the agroindustrial cooperative and the data from the studies by Briscoe et al. (2005) and Chan and Lo (2005) allowed listing six common impacts.

It is observed that the impacts occurred in the cooperative are in line with the impacts obtained by the studies by Briscoe et al. (2005) and Chang and Lo (2005). In this sense, it appears that the organization achieved its initial objective for certification, guaranteeing the quality and safety of food for its customers, in addition to improving its management processes (EIC, 2016).

The agroindustrial cooperative strongly signals to obtain a competitive advantage from the implementation of the FSSC 22000 certification. As pointed out by Vasconcelos and Cyrino (2000), the company is improving its internal processes in order to achieve superior performance, which will undoubtedly contribute to an organizational competitive advantage, corroborating the studies by Barney et al. (2010), Sirmon and Hitt (2009) and Claver-Cortés et al. (2012).

In the study by Vasconcelos and Cyrino (2000) regarding theories about competitive advantage, the cooperative points to the category of —Dynamic Capabilities‖ (Table 1) whose item —Axis‖ is presented as

—Inside the Organization‖; item —Analysis Unit‖ as —Organizational Processes and Routines, Resource Flows and Specific Skills‖; item —Source of Competitive Advantage‖, such as —Routines and Organizational Processes capable of Regenerating the Firm's Resource Base‖; item —Strategy‖ as —Interaction between Competencies and Market Opportunities‖.

Teece's studies (1988; 1994; 1997) support this theoretical apparatus; Nelson and Winter (1982); Teece et al. (1997); Prahalad and Hamel (1994); Dierickx and Cool (1989); Amit and Shoemaker (1993) and Sanchez et al. (1996) as the main reference models for the proposed study.

Strictly speaking, it is understood that the agroindustrial cooperative, from the implementation and execution of the policies arising from the FSSC 22000 certification, should maintain the process of delineating its organizational structure, considering the context in which it is inserted (Adner & Zemsky, 2006) directly linked to its market strategy (Chandler, 1962; Okumus, 2003; Pearce & Robinson, 2000) and, specifically to consumer health (Cantanhede et al. 2018).

## 5 CONCLUSION

The present study aimed to map the main impacts on the organizational structure of an agroindustrial cooperative located in the Southwest region of the state of São Paulo, from the implementation of the FSSC 22000 certification. In the Human Resources functional unit, the main impacts were the intensification of training / qualification of employees, performance evaluation as a routine practice and automation of processes.

As for the Quality Assurance unit, significant changes were observed in the organizational communication processes, since this unit is responsible for disseminating the information inherent in the certification with the other functional units. In addition, standardization of procedures and monitoring were significant changes. The Safety at Work unit had an impact on the monitoring and surveillance procedures, starting to be carried out in real time and with a greater level of coverage, in addition to signaling and control of chemical products. In Production, there was an improvement in the storage system for empty packaging and the finished product, as well as in the standardization of processes and segregation of waste.

Finally, the Marketing functional unit implemented processes for prospecting for new customers, including the international market, visual communication and consumer safety.

As a limitation of the research, it is possible to say that it is not possible to monitor and evaluate the gains from the implementation of the certification, especially regarding the increase in market share and the opening of the international market, in view of the fact that the certification was achieved less than five months.

On the other hand, as a future research agenda, the possibility of evaluating the effective results of the implementation of the standard is envisaged, especially with regard to gaining market share, exports and financial leverage, especially when completing at least one year of Implementation.

## REFERENCES

- [1]. Aliança Cooperativa Internacional – ACI. What is a co-operative? 2010. Disponível em:  
<<http://www.learningcentre.coop/content/what-co-operative>>. Acesso em 4 dez. 2019.
- [2]. Adner R, Zemsky P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(3): 215-239. doi.org/10.1002/smj.513
- [3]. Almeida FC, Neto AJM, Giraldi JME. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 2006, 13 (2): 15-26. doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36555.
- [4]. Arvanitoyannis I, Kassaveti A. HACCP and ISO 22000 – A comparison of the two systems. 2009, Oxford: Wiley–Blackwell, 3-45. [5]. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Norma Técnica NBR ISO 22000. Sistema de Gestão da Segurança de alimentos: requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos, 2006, São Paulo: ABNT. [6]. Bardin *Análise de conteúdo*. 2011, São Paulo: Edições 70.
- [7]. Barney JB, Sirmon David G, Hitt MA, Ireland RD, Gilbert BA, Barney KDJ, Wright M. *Journal of Management*, September, 2011, Vol.37(5): 1390-1412
- [8]. Bialoskorski NS. Agronegócio cooperativo. In: Batalha MO. *Gestão Agroindustrial*, 2001, São Paulo, Atlas, capítulo 12, p 628-655. [9]. Brandenburger AM, Stuart Jr HW. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1996, 5(1): 5-24. doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x
- [10]. Briscoe JA, Fawcett SE, Todd RH. The implementation and Impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, 2005, 43(3): 309-330. doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00139.x
- [11]. Brito RP, Brito LAL. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 2012, 52(1): 70-84. doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006.
- [12]. Cantanhede V, Pereira KS, & Barreto DW. FSSC 22000 Packaging Implementation: a Plastics Industry Research. *Polímeros*, 2018, 28(1): 38-43. doi.org/10.1590/0104-1428.06816.
- [13]. Cellard A. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2008, Petrópolis: Vozes. [14]. Chandler. *A Strategy and structure*, 1962. The MIT Press, Cambridge.
- [15]. Chandler Jr AD. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. 1998, 20. ed. MIT Press.
- [16]. Chang DS, LO LK. Measuring the relative efficiency of a firm's ability to achieve organizational benefits after ISO certification. *Total Quality Management*, 2005, 16(1): 57-69.
- [17]. Chase J. Regional prestige: Cooperatives and agroindustrial identity in southwest Goiás, Brazil. *Journal of Agriculture and Human Values*, 2003, 20: 37–51. doi.org/10.1023/A:1022485224726.
- [18]. Chizzotti A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2006, 8 ed. São Paulo: Cortez.
- [19]. Claver-Cortés E, Pertusa-Ortega EM, Molina-Azorín, JF. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 2012, 65(7): 993-1002.

- [20]. Codex Alimentarius Commission. Codex Alimentarius: Procedural Manual. WHO/FAO, 2011, 20<sup>a</sup> ed. Rome, Italy.
- [21]. Coelho JMCF. Implementação da NP em ISO 22000:2005 – sistemas de gestão de a segurança alimentar num lagar de azeite tradicional. 2013. 124 f. Tese (Mestrado em segurança alimentar) – Faculdade de Medicina Veterinária, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- [22]. Combs JG, Crook TR.; Shook CL. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research methodology in strategy and management*. San Diego: Elsevier, 2005, 259-286.
- [23]. Conceição P, Levine S, Lipton M, Warren-Rodríguez A. Toward a food secure future: ensuring food security for sustainable human development in Sub-Saharan Africa *Food Policy*, 2016, 60:1-9. doi: 10.1016/j.foodpol.2016.02.003.
- [24]. Cury A. *Organização & Métodos: uma visão holística*. 2000, 2. ed. São Paulo: Atlas. [25]. David FR. *Strategic Management: concepts and cases*. 2002, 9. ed. Prentice Hall.
- [26]. Derreado ACC. *Melhoria contínua no chão de fábrica – FSSC 22000*. 2017. 79 f. Tese de mestrado – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- [27]. EIC - Empresa Internacional de Certificação (2016). Empresa Internacional de Certificação (EIC). Disponível em <https://www.eic.pt/a-eic/o-que-fazemos/>. Acessado em setembro de 2019.
- [28]. Food and Agriculture Organization – FAO. *Food and safety certification*. United Nations, FAO, 2006.
- [29]. Food and Agriculture Organization – FAO. *An introduction to the basic concepts of food security*. Rome, Italy: FAO, 2008. [30]. FLICK, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- [31]. Foresight. *The future of food and farming*. London, UK: Government Office of Science, 2011.
- [32]. Foundation FSSC 22000. *Strengths and Benefits FSSC 22000*. 2016, Foundation for Food Safety Certification. Netherlands. [33]. Fraser EDG., Rimas A. *Empires of food*. New York, NY: 2010. Simon & Schuster.
- [34]. FSSC 22000. *Food Safety System Certification 22000 Part 1: 2017a. Scheme Overview*. Disponível em <http://www.fssc22000.com/documents/pdf/certification-scheme/part-1-scheme-overviewjanuary-2017.pdf>. Acessado em setembro de 2019.
- [35]. FSSC 22000. *Food Safety System Certification 22000 Part 2: 2017b. Requirements for Certification*. Disponível em <http://www.fssc22000.com/documents/pdf/certification-scheme/part-2requirements-for-certification-january-2017-vfinal-def.pdf>. Acessado em setembro de 2019.
- [36]. FSSC 22000. *Food Safety System Certification 22000 Part 3: 2017c. How to become certified*. Disponível em <https://www.fssc22000.com/scheme/how-to-become-certified/>. Acessado em setembro de 2019.
- [37]. Gil AC. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2010, 5 ed. São Paulo: Atlas.
- [38]. Godfray HCJ, Garnett T. Food security and sustainable intensification. *Phil. Trans. R. Soc. B*. 2014, 369. doi.org/10.1098/rstb.2012.0273.
- [39]. Godfray HCJ, Aveyard P, Garnett T, Hall JW, Key TJ, Lorimer J, Pierrehumbert RT, Pierrehumbert T, Springmann M, Jebb SA. Meat consumption, health, and the environment *Science*, 2018, 361(6399). doi 10.1126/science.aam5324.

- [40]. Henson S, Jaffee S. Developing country responses to the enhancement of food safety standards, in *New Frontiers in Environmental and Social Labeling Sustainability and Innovation*. Pysica- Verlag, Heidelberg, 2007: 193– 220.
- [41]. Jacxsens L, Luning PA, van der Vorst JGAJ. Devlieghere F, Leemans R and Uyttendaele M, Simulation modelling and risk assessment as tools to identify the impact of climate change on microbiological food safety: the case study of fresh produce supply chain. *Food Res Int.*, 2010, 43: 1925–1935.
- [42]. Karapetrovic S, Casadesús M, Heras I. What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management*, 2010, 21 (3): 245-267. doi.org/10.1080/14783360903553149.
- [43]. Lendel V, Varmus, M. Proposal of the evaluation system of preparedness of businesses for implementation of an innovation strategy, *Business: Theory and Practice*, 2012, 13(1): 67-78.
- [44]. Lu Y, Jenkins A, Ferrier RC, Bailey M, Gordon IJ, Song S, Huang J, Jia S, Zhang F, Liu X, Feng Z, Zhang, Z. Addressing China's grand challenge of achieving food security while ensuring environmental sustainability *Sci. Adv.*, 2015, 1(1). doi 10.1126/sciadv.1400039.
- [45]. Lutz W, Samir KC. Dimensions of global population projections: what do we know about future population trends and structures? *Phil. Trans. R. Soc. B.*, 2010, 365, 2779–2791. doi:10.1098/rstb.2010.0133.
- [46]. Machado Filho CAP, Marino MK, & Conejero MA. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. *Caderno de pesquisas em Administração*, 2004, São Paulo, 11(2):61-69.
- [47]. Marconi MA, & Lakatos EM. *Técnicas de Pesquisa*. 2015, 7 ed. São Paulo: Atlas.
- [48]. Mintzberg H. *The structuring of organizations. The strategic process: concepts, contexts, cases*. 1991, 2. ed. Prentice Hall. [49]. Oliveira DPR. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. 2006, São Paulo: Atlas.
- [50]. Okumus F. A framework to implement strategies in organizations *Manage Decis*, 2003, 41 (9): 871-882. [51]. Oxfam. *Growing a better future: food justice in a resource-constrained world*. Oxford, UK: Oxfam, 2011.
- [52]. Pearce II JA., & Robinson Jr. RB. *Strategic Management: formulation, implementation and control*. 2000, 7. ed. McGraw-Hill.
- [53]. Peretti APR, & Araújo WMC. Abrangência do requisito segurança em certificados de qualidade da cadeia produtiva de alimentos no Brasil. *Gest. Prod.*, São Carlos, 2010,17(1): 35-49.
- [54]. Pons JC, & Sivardiere P. *Manual de capacitación: Certificación de calidad de los alimentos orientada a sellos de atributos de valor en países de América Latina*, 2002. Disponível em <<http://www.fao.org/3/ad094s/ad094s00.htm>>. Acessado em setembro de 2019.
- [55]. Regulamento nº178/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, 2002, 1 – 24.
- [56]. Sá-Silva JR, Almeida CD, Guindani JF. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Rev. Bras. de História & Ciências Sociais*, 2009, 1, 1-15.
- [57]. Severino PRS. *Food Defense e a sua relação com as normas IFS V6, BRC V7 e FSSC 22000*. 2016.105f. Tese (Mestrado em Qualidade e Segurança Alimentar) – Instituto Superior de Agronomia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- [58]. Sirmon DG, Hitt MA. Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 2009, 30: 1375-1394.

- [59]. Soares MF. Análise de integração em sistemas de gestão baseados nas Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 em empresas de construção civil. 2013. 149 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará.
- [60]. Souza, UR, Braga, MJ. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. *Gest. Prod.*, São Carlos. 2007, 14(1): 169-179.
- [61]. Soviar J, Zavodska, A. Knowledge and its creation--the case of introducing product to the market, *Business: Theory and Practice*, 2011, 12(4): 362-368.
- [62]. Tirado M, Clarke R, Jaykus L, McQuatters- Gollop A and Frank J, Climate change and food safety: a review. *Food Res Int.*, 2010, 43: 1745– 1765.
- [63]. Uggioni PL, Salay E. Reliability and validity of a scale to measure consumer attitudes regarding the private food safety certification of restaurants. *Appetite*, 2012, 58(2): 470-478. doi.org/10.1016/j.appet.2011.12.004.
- [64]. Vasconcelos, FC.; Cyrino, AB. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo 2000, 40(4): 20-37. doi.org/10.1590/S0034- 75902000000400003.
- [65]. Vieira ACP. Instituições e segurança dos alimentos: construindo uma nova institucionalidade (Doctoral thesis). 2009. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- [66]. Vodak J, Soviar J, Lendel V. The evaluation system proposal of the businesses preparedness for cooperative management implementation. *Business: Theory and Practice*, 2013, 14(4): 315.
- [67]. West PC, Gerber JS, Engstrom PM, Mueller ND, Brauman KA, Carlson KM, Cassidy ES, Johnston M, Macdonald GK, Ray DK, Siebert, S. Leverage points for improving global food security and the environment. *Science*. 2014; 345(6194): 325-328.
- [68]. Who - World Health Organization; FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations (2009). *Codex Alimentarius: Food hygiene Basic texts*. (4<sup>o</sup> ed.). FAO and WHO. Rome, Italy.
- [69]. World Health Association. Division of Mental Health. *Qualitative Research for Health Programmes*. Geneva: WHA, 1994. [70]. Yin, RK. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [71]. Young, P. *Métodos científicos de investigación social*. México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad del México, 1960.
- [72]. Zhang C, & Anadon LD. A multi-regional input–output analysis of domestic virtual water trade and provincial water footprint in China *Ecol. Econ.*, 2014, 100: 159-172. doi 10.1016/j.ecolecon.2014.02.006.
- [73]. Zhang D, Bhuiyan N, Kong, L. An Analysis of Organizational Structure in Process Variation. *Organization Science*, 2018, 29(4): 722-738. doi.org.ez31.periodicos.capes.gov.br/10.1287/orsc.2017.1192.



# A desmistificação dos conflitos relacionais e dos comportamentos organizacionais através da ponte comunicacional para o fomento de cultura

 **10.56238/cipedenv1-002**

### Sylvana Lima Teixeira

Advogada, professora, autora de artigos científicos nacionais e internacionais e mediadora especialista em MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem pela Faculdade Senac (DF) em parceria com o Instituto Latinoamericano de Analisis del Conflicto (Montevideo-Uruguai). Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidade de Leon (Espanha). Pós-graduanda em gestão de negócios pela BBI Chicago. Mestranda em Administração pela Must University  
E-mail: sylvana.adv@gmail.com

### RESUMO

O homem é um ser social por sua natureza. A necessidade de se relacionar é um de seus anseios básicos de sobrevivência natural. Esse intercâmbio de experiência estimula o aprimoramento de valores, de princípios e da consolidação de crenças pessoais. Etiquetamento comportamental pessoal que invariavelmente é transportado para o universo profissional. Não se consegue dissociá-los, tamanha a recíproca influência. O detalhe reside nas impressões pessoais em um contexto profissional. Questionamentos como quais princípios e valores seguir, como se manter a fiel ao que se acredita, como discordar sem a perda do respeito para com o outro fazem parte da rotina de empresas constituídas por pessoas. Essas mesmas pessoas, as verdadeiras jóias de qualquer organização, são as responsáveis pelo sucesso ou não do empreendimento. São as que conferem a régua para a tomada de decisões, para metrificar comportamentos, para ajuste de metas e também para determinar o padrão cultural empresarial. Nesse sentido, o presente trabalho

conferiu a devida importância para o capital humano ao abordar a questão da conflitologia interrelacional com o reflexo comportamental organizacional e a ponte da comunicação dentro desses mesmos conflitos para o estabelecimento de cultura.

**Palavras-chave:** Conflito, Comportamento, Comunicação, Cultura.

### ABSTRACT

Man is a social being by nature. The need to relate is one of their basic desires for natural survival. This exchange of experience encourages the improvement of values, principles and the consolidation of personal beliefs. Personal behavioral labeling that is invariably transported to the professional universe. It is not possible to dissociate them, such is the reciprocal influence. The detail lies in personal impressions in a professional context. Questions such as which principles and values to follow, how to stay true to what you believe in, how to disagree without losing respect for others are part of the routine of companies made up of people. These same people, the true gems of any organization, are responsible for the success or otherwise of the enterprise. They are the ones that provide the ruler for decision-making, for measuring behaviors, for setting goals and also for determining the corporate cultural standard. In this sense, the present work has given due importance to human capital by addressing the issue of interrelational conflictology with the organizational behavioral reflection and the bridge of communication within these same conflicts for the establishment of culture.

**Keywords:** Conflict, Behavior, Communication, Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

É comum ouvir narrativas de que onde há pessoas reunidas ali, em algum momento, a divergência será instalada. São percepções diferentes vindo a tona por meio de princípios regentes de uma história de vida e de crenças reforçadoras de comportamentos. Um empirismo que não deixa de ter a sua razão de verdade. E a grande questão gravita em torno de quais alternativas a adotar para evitar ou enfrentar o inevitável conflito.

O ciclo vicioso do conflito, retroalimentado por pessoas de necessidades pessoais e/ou profissionais insatisfeitas, reverbera, de forma sistêmica, em vários setores da vida, a exemplo: na forma de comunicar,

seja verbal ou não; no padrão comportamental; nas atitudes e decisões tomadas. Em um contexto institucional, a repercussão é mais densa, haja vista a influência direta na própria cultura da organização.

Nesse sentido, o presente *paper* tem como objetivo fomentar a reflexão de como o capital humano, de essência preciosa a qualquer organização, pode contribuir para o sucesso ou o fracasso da mesma a partir da convergência ou divergência com sua cartela de princípios pessoais. É entender o vínculo indissociável e existente entre pessoas, comportamentos pessoais e profissionais e etiquetamento cultural da empresa.

Assim sendo, a fundamentação teórica é resguardada por aparato técnico desenvolvido por pesquisadores em suas produções científicas de relevo e de autoridade no assunto. Uma investigação, conceituada como de qualidade e exploratória, ao se materializar em um verdadeiro convite à reflexão sobre o tema (Marconi e Lakatos, 2007; Alyrio, 2009).

A estrutura metodológica abraça dois tópicos. O primeiro tece considerações sobre a valorização do capital humano com a questão da conflitologia interrelacional com reflexo no comportamento organizacional. O segundo traz a ponte da comunicação dentro dos conflitos relacionais para o estabelecimento de uma nova cultura.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 A CONFLITOLOGIA INTERRELACIONAL E O REFLEXO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Uma das percepções mais clássicas no mundo dos negócios é que para que haja uma mudança é necessária a junção de vários elementos: uma ideia, uma pitada de ousadia e uma quantidade suficiente de esforço, de dedicação e de renúncias. À primeira vista, passa a impressão de se estar lendo uma receita de bolo, cujos ingredientes se encontram proporcionalmente dosados com fins a um resultado excepcional.

A sensação então é de se estar frente a uma primeira camada de elementos superficiais. Um discurso fácil de reproduzir a ponto de se tornar um mantra motivacional para profissionais em busca do empreendedorismo. Expectativas criadas em níveis elevados como se a realidade seguisse o mesmo cronograma emocional e se restringisse somente a isso, o que, na prática, é bem mais desafiador.

A saída do mundo encantado da ilusão para a vida real ocorre quando uma simples ideia começa a ter a robustez de um instrumento com dupla finalidade: a satisfação de necessidade de uma camada social e a conseqüente possibilidade de rentabilidade. É quando se deixa o amadorismo pessoal e se mergulha na construção da tipologia societária e jurídica da futura organização.

Em uma descida à camada mais profunda, percebe-se que a identidade jurídica através do seu efetivo registro em órgão competente, por si só, não representa o ideal fomentado para lograr êxito nas finalidades acima estabelecidas. Precisa-se de algo que o alavancasse e o tornasse concreto. E nesse momento entra o recurso mais valioso, as pedras preciosas de qualquer organização, o capital humano.

Beyer & Vivar y Soler (2019) entendem que a jóia humana, em um contexto organizacional, não seria apenas um instrumento dentro do processo produtivo como um mero coadjuvante. Seria o

protagonista para o êxito laborativo por meio de estratégias gerenciais capazes de potencializar suas capacidades e habilidades em prol dos propósitos individuais e organizacionais em nítido espírito colaborativo.

Carvalho e Sousa (1999), no mesmo sentir, afirmam que é justamente o fator humano o responsável pelo sucesso de qualquer negócio e o seu diferencial de competição mercadológica. O argumento trazido são os produtos e os serviços refletem as experiências obtidas em tentativas de acertos e a abertura conferida pelos gestores para as contribuições técnicas e apontamentos de melhoria de cada colaborador.

Assim sendo, para Edvinsson e Malone (1998), haveria uma intangibilidade no componente humano dentro da engrenagem institucional que o colocaria em um patamar para além dos muros físicos de propriedade corporativa. A carga valorativa e subjetiva é tamanha que abraça não apenas a criatividade nos produtos e a inovação na abordagem gerencial como também as bases filosóficas, estruturais e comportamentais das empresas.

Um subjetivismo humano, diga-se de passagem, relevante para os dias atuais, haja vista a oportuna tese estabelecida por Beyer & Vivar y Soler (2009, p. 49) que “de que o sujeito necessita perceber como o seu modo de vida faz parte de um valor intrínseco”. Valor este de máxima influência aos padrões comportamentais de qualquer empresa ávida por destaque positivo no mercado.

Pessoas então são as responsáveis por impulsionar a emoção de ideias em atividade rentável. Conseguem etiquetar o valor necessário para delimitar o marco de identidade e de diferencial competitivo frente a um mercado por deveras exigente. Compreendem a razão de ser organizacional, verificam essa compatibilidade com seus princípios e, em uma perfeita simbiose, casam os seus propósitos pessoais com os profissionais.

O papel do sujeito passa a ser outro para as organizações. No mundo contemporâneo, ele não é uma peça da engrenagem dos sistemas de produção, mas alguém que carrega em si um valor intrínseco em que o seu conhecimento por meio de habilidades e competências são ativos para as organizações, que, em troca, buscam oferecer uma gestão para a vida do sujeito. Trata-se de uma relação de via de mão dupla entre sujeito e organização. (Beyer & Vivar y Soler, 2019, p.46)

E mais uma vez, em uma visão teórica e romantizada, acredita-se que tudo daria certo sem qualquer margem para erros. O elemento chave de sucesso já fora identificado, a saber, as pessoas. Acontece que essas mesmas pessoas podem ser a causa de vários conflitos relacionais, o que pode fragilizar a estrutura comportamental e organizacional pensada. E o interessante é que o recurso humano também é a própria solução de eventuais desavenças.

As pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas, podendo ser fonte de sucesso ou fonte de problemas, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados e necessários que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (Nascimento *et al*, 2011, p. 4)

Ao se partir do pressuposto de que a espinha dorsal organizacional repousa nas pessoas dela integrantes e de que cada ser humano carrega dentro de si a sua universalidade, é quase que uma consequência natural a existência de dissabores. Desavenças essas causadas pela necessidade humana de construir e de manter vínculos relacionais, o que reforça a ideia do homem social.

O homem é um ente social e gregário. Não se concebe, salvo situações excepcionais, que possa viver isoladamente. Entre as necessidades humanas mais profundas está a do convívio social, a de estabelecer relações com outros homens, com as mais diversas finalidades e os mais variados graus de intensidade. (Gonçalves, 2004, p.1)

As variáveis de crenças, de modo de enxergar o mundo, de concepções filosóficas, de princípios observados, de respeito ou violação a legislações, enfim tudo o que direta ou indiretamente é capaz de formar a sua personalidade deve ser levado em consideração. Elementos potencializadores ou não de eventuais resistências em um convívio harmônico capazes de gerar conflitos, tidos como inevitáveis (Teixeira, 2020).

Ensina Gaudêncio (2008, p. 19) que “o conflito faz parte da vida. E é sonho, apenas sonho pensar em ser feliz quando os conflitos acabarem. Todo mundo tem esse sonho. Mas os conflitos não acabam nunca. São da essência do ser humano”. É então o conflito, na análise de Bonfim e Menezes (2008, p. 21), “um mecanismo que permite a evolução da espécie humana, para reconhecer fraquezas e melhorá-las”.

Complementa Teixeira (2020, p.76-77) que “diante de uma situação conflituosa, de característica interpessoal, o indivíduo, ciente de que despenderá tempo e, por via transversa, terá um desgaste emocional, posterga ao máximo o momento para lidar com tal questão”.

A ideia, portanto, não é postergar ou evitar os conflitos e sim saber como conviver com eles ao se extrair ensinamentos de efeitos prolongados. É inclusive, segundo Teixeira (2020, p. 77) “enxergar a oportunidade conferida pelo conflito para amadurecer, para ter uma experiência que o levará a uma viagem de autoconhecimento de seus limites, de suas fraquezas, de seus defeitos e de suas qualidades”.

O contexto, portanto, é de caos organizacional: conflito instaurado, relações fragilizadas e ambiente marcado por alterações no volume e na densidade emocional. Atitudes tais refletidoras no estilo de comportamento da organização. Os discursos proferidos o corroboram na medida em que são omissos na construção de alternativas para a melhoria do ambiente.

A questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua inerente dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza. Fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar e definem como a vida social é construída em seu cotidiano. Deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais (Leitão *et al*, 2006, pág. 884)

Nesses termos, não há como dissociar os reflexos comportamentais organizacionais decorrentes das relações saudáveis ou nocivas desenvolvidas dentro do ambiente de trabalho. Verifica-se desde a satisfação e senso de alinhamento de propósitos até os desequilíbrios emocionais, a queda da produtividade, as faltas frequentes, a rotatividade de pessoal e as demissões em massa (Leitão *et al*, 2006).

## 2.2 PONTE DA COMUNICAÇÃO DENTRO DOS CONFLITOS RELACIONAIS PARA UMA CULTURA

A grande questão não é a diversidade existente na estruturação humana de qualquer organização. É inevitável a pluralidade. O ponto crucial reside em como minorar os eventuais embates sem que haja a quebra da confiança nas relações interpessoais e sem fragilizar a instituição como um todo, ao colocar em xeque os seus princípios e valores regentes e, com isso, desalinhar os comportamentos esperados.

A comunicação então entra em cena e seus clássicos questionamentos iniciais: como desenvolvê-la, como mantê-la, como resgatá-la em ciclos já desgastados, como sair de monossílabos de insatisfação para exposição de sentimentos com pedidos objetivos sem perda da humanidade. Em outras palavras: haveria possibilidade de reconstrução de diálogo em um meio onde o caos impera?

A comunicação representa o elo de ligação entre as partes emissora e receptora, na medida em que é o canal transmissor da mensagem a fim de trocar ideias, informações e experiências de vida. Facilita o ajuste dos reais interesses dos envolvidos, resgata a relação interpessoal e promove uma interação social (Teixeira, 2020, p. 82).

Em um contexto organizacional, a comunicação pode ser algo mais melindroso. Existe a variável da hierarquia e do seu reflexo sistêmico nas diretrizes sustentadoras da instituição, afinal comportamentos são delimitados através de ações praticadas, sejam positivas, sejam negativas. E em via final, tais comportamentos, uma vez solidificados, se transformam na cultura preconizada pela organização.

Desta feita, não há como dissociar a relação de causa e de efeito entre comunicação, comportamento e cultura. Há um ciclo de mútua interferência entre si em uma perfeita simbiose, onde esses três elementos, dentro de contextos humanos, podem significar o avanço ou o retrocesso de qualquer organização afinal a estruturação empresarial é composta pelo capital humano.

A comunicação, como primeiro elemento, não se restringe somente ao que é verbalizado. Há palavras não ditas, mas que se evidenciam nas atitudes externalizadas em ambientes rígidos e formais ou em situações informais e de mais inflexibilidade. E é justamente essa dificuldade em externalizar o descontentamento que macula qualquer possibilidade de construção de uma ponte de entendimento construtiva.

A linguagem corporal e o tom de voz fazem uma imensa diferença no impacto e no significado do que dizemos. Não é o que dizemos, mas como dizemos que faz a diferença. As palavras são o conteúdo da mensagem; a postura, os gestos, a expressão e o tom de voz são o contexto no qual a mensagem está embutida. Juntos, eles formam o significado da comunicação. (Alecrim, 2008, p. 38-39)

Comunicação, de fato, é também um comprometimento com o processo, na medida em que, segundo Teixeira (2020, p. 83-84) “o escutar-se mutuamente, respeitando-se, expressando o que estão sentido, ao fazer perguntas com vistas a esclarecer os pontos controvertidos, são fases imprescindíveis para que haja o devido esvaziamento da emoção, e, assim, buscar o entendimento do problema de forma objetiva”.

A deficiência no processo comunicacional reverbera no segundo elemento, o comportamento. Comportamento este, não raro, materializado por crises de identificação na medida em que não tem com nitidez qual cartela de valores seguir: os pessoais ou os institucionais. Seguir fiel ao que se acredita e, talvez, enfrentar algum conflito relacional ou simplesmente concordar com as diretrizes de valor empresarial para manter uma pseudo paz.

Segundo Appel & Pucci (2007), há uma linha congruente entre comportamento e atitudes derivados de crenças e de expectativas pessoais. Há uma motivação interna decorrente de experiências adquiridas ao longo do tempo e que são incapazes de serem camufladas no exercício de qualquer papel dentro de um contexto profissional.

O reflexo comportamental no trabalho advém das atitudes e das escolhas feitas em seara individual e social. Conclui Appel & Pucci (2007) que a interferência do meio pessoal no profissional é visível, sendo essa realidade algo a ser levado em consideração por todas as organizações até como forma de mensuração de respostas de valor em termos de produtividade e eficiência.

Ao reforçar todo o exposto, sintetiza Appel & Pucci (2007, p.3) que “as relações que o homem mantém com o social, em especial com o trabalho, podem ser percebidas ou interpretadas como fonte de prazer ou sofrimento, auto-realização, desafios, sobrevivência, salário, segurança, poder, *status*”.

Nessa via de mão dupla entre sujeito e organização, muitas instituições têm oferecido sistemas de gestão que envolvam o desenvolvimento de melhores condições de trabalho, que incluem a promoção de ambientes estimulantes, de aumento da motivação, da satisfação, da saúde e até do bem-estar. Em troca, buscam o desempenho, a produtividade e a aplicação das aptidões dos sujeitos. (Beyer & Vivar y Soler, 2019, p.50)

O terceiro elemento, cultura, é visto como o reflexo da consolidação do olhar para quem traz resultado de valor para empresa, metrificado através da performance a nível pessoal como organizacional. Nascimento *et al* (2014, p. 2) afirma “a cultura organizacional, por sua vez, é extremamente importante para a determinação das práticas adotadas pela empresa, influenciando, também, a performance e a satisfação dos colaboradores”.

Em linhas gerais, percebe-se uma relação estreita entre as relações de trabalho e a satisfação, sendo a organização o palco para a interação desses conceitos. Nesse contexto, evidencia-se a importância do papel dos gestores perante as situações de insatisfação no ambiente de trabalho, atuando como mediadores das relações de poder e conflito, bem como catalisadores do clima organizacional satisfatório para ambas as partes, empresa e colaboradores. (Cazella, 2016, p. 80)

Uma satisfação não restrita apenas a recompensas salariais como também aos estímulos quanto aos desafios propostos e à perspectiva de colaboração do corpo humano. Uma visão que traz dois lados

possíveis. Sob o prisma positivo, uma linha de comunicação fluida e, sob o prisma negativo, a sensação de falta de pertencimento, de exclusão organizacional, redução de produtividade e o próprio estresse (Cazella *et al*, 2016)

Neste sentido, é necessário que as empresas passem a olhar com mais atenção aos seus clientes internos, para além da tendência atual de investir na qualidade da prestação de serviços aos clientes externos, pois, a satisfação do cliente interno: e por consequência seu maior empenho e melhor performance: é que vai promover o sucesso da organização através da boa qualidade dos serviços prestados. (Nascimento *et al*, 2014, p. 5)

Sintetiza cultura, Nascimento *et al* (2014, p. 4), como sendo “o que rege os comportamentos dos colaboradores de uma mesma organização e impõe modelos de conduta e costumes que irão diferenciar esta das demais organizações empresariais”. É, portanto, a régua usada nos processos decisórios de relevo para a organização, cultura esta decorrente de expressões de comportamentos humanos e consolidadas como práticas organizacionais.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A métrica de sucesso ou não de qualquer empresa passa pela estrutura humana dela integrante. São as pessoas que impulsionam qualquer ideia a ponto de torná-la uma oportunidade de negócio rentável e, portanto, olhá-las com o devido respeito e importância é fundamental. São elas também as responsáveis por conferir o tom da organização em termos de comportamentos e de estabelecimento de padrão cultural.

Convém ressaltar que há os desafios enfrentados ante os conflitos relacionais: são expectativas pessoais e/ou profissionais, não raro, não supridas; são valores que se chocam com as diretrizes organizacionais e o eterno dilema a quem seguir; é a ponte comunicacional destruída e o esforço para reconstruí-la de forma mais harmônica e sem causar rupturas de ordem horizontal ou vertical da cadeia hierárquica.

É por fim alcançar que no aparente problema há também a solução existente na incrível capacidade do ser humano de se reconstruir a partir do instante em que tem a sua devida valorização. São as pessoas as construtoras de oportunidades, de comportamentos, de comunicação e de cultura.

## REFERÊNCIAS

- Alecrim, K. (2008). Teoria da comunicação e ação comunicativa na resolução de controvérsias. Em A.P. R. B (Ed), *Mesc's manual de mediação, conciliação e arbitragem* (p. 38-39). Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Alyrio, R. D. (2009). Métodos e técnicas e pesquisa em administração. Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.
- Appel, Z. M.; Pucci, V. R. (2007). Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. In: *Psicologia para América Latina*, 9, p.1-9. Available: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). [Accessed 05 March 2022]
- Beyer, A. L.; Vivar y Soler, R. D. (2019). O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica. In: *Cippus Revista de Iniciação Científica*, 7 (1), p. 45-52. Available: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/issue/view/257>. Doi: <http://dx.doi.org/10.18316/cippus.v7i1.5321>. [Accessed 25 February 2022]
- Bonfim, A. P. R. da; Menezes, H. M. F.de (2008). *Mesc's: manual de mediação, conciliação e arbitragem*. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris.
- Carvalho, A.; Souza, L (1999). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. In: *Perspectivas em Ciência da Informação*, 4 (1), p. 73-83. Available: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>. [Accessed 25 February 2022]
- Cazella, C. F.; Andrade, M. F.; Maciel, R (2016). Comportamento organizacional, satisfação e as relações de trabalho: um ensaio com estudantes de administração e ciências contábeis em uma universidade no oeste de Santa Catarina. In: *I Seminário Regional sobre saúde, trabalho e educação*, p. 77-85. Available: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/srste/article/view/11897>. [Accessed 05 March 2022]
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books.
- Gaudencio, P. (2008). *Minhas razões, tuas razões: a origem do desamor*. São Paulo: Palavras e Gestos Editora.
- Gonçalves, M. V. R. (2004). *Novo curso de direito processual civil*. São Paulo: Saraiva
- Leitão, S. P.; Fortunato, G; Freitas, A. S. de. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. In: *Revista Administração Pública*, 40 (5), p. 883-907. Available: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bDxdSBCWbgBVLxHmDSsDHGR/?lang=pt>. [Accessed 26 February 2022]
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, L. T. do; Ferreira, F. T.; Felisberto, S. C.; Bazoli, T. N. (2011). A importância da atração e retenção englobando a gestão de pessoas. Uma pesquisa bibliográfica. In: *Múltiplo Saber*, 16 (1), p. 1-10. Available: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_17\\_1339724660.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724660.pdf). [Accessed 26 February 2022]
- Nascimento, R. F.; Botelho, M. S.; Wiesenhütter, G. A.; Souza Junior, O. G. (2014). Clima e cultura organizacionais: um estudo de caso sobre suas possíveis influências na performance do colaborador. In: *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Available: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120215.pdf>. [Accessed 05 March 2022]



Teixeira, S. L. (2020). Maria da penha ao inverso: uma aplicação da mediação penal na gestão dos conflitos decorrentes da violência doméstica psicológica contra o homem dentro de um contexto intrafamiliar. Belo Horizonte: Dialética.

## O ativismo dos acionistas, a teoria da agência e governança corporativa no mercado de ações

 **10.56238/cipedenv1-003**

### João Luís do Nascimento Mota

Professor Adjunto na Universidade Regional do Cariri –  
URCA  
E-mail: mota.joao@urca.br

### Ramá Lucas Andrade

Professor Adjunto na Universidade Regional do Cariri –  
URCA  
E-mail: rama.lucas@urca.br

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a consonância existente entre o ativismo dos acionistas, a teoria de agência e governança corporativa no mercado de ações. Para isso foi necessário conhecer as respectivas teorias, seu surgimento e aplicabilidade, conceitos e definições de governança corporativa. A fim de atingir o objetivo preconizado recorreram-se metodologicamente às pesquisas bibliográficas através de artigos, monografias, dissertações, teses, sítios do IBGC, onde se obteve o seu Estatuto e Código de Melhor Prática de Governança Corporativa e o sítio de BM&BOVESPA. O ativismo dos investidores é sempre necessário para uma boa prática de governança corporativa e aplicabilidade dos seus princípios. Neste contexto, pode se observar, como preconizado que

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa nasce no momento que o indivíduo com espírito empreendedor encontra uma melhor forma para atender as necessidades de uma sociedade, seja através de produtos ou serviços que as pessoas desejam, em troca de uma remuneração por esta atividade.

Ela nasce de forma tímida em que o empreendedor desempenha todas as funções dentro da empresa. Mas, à medida que a empresa cresce percebe-se não ser viável uma só pessoa tomar conta de tudo. Daí a necessidade de contratar mais mão-de-obra que poderá tratar de áreas específicas. Neste contexto, o fundador vai perdendo o poder de decisão e também perde o controle absoluto sobre tudo que acontece na empresa. O empreendedor vendo o negócio prosperar vai ter que aceitar parceria, capitaliza a empresa de forma a torná-la apta para aproveitar melhor as boas oportunidades de negócios que vão surgindo e daí a necessidade de partilhar as decisões, o que implica na contratação de um profissional externo para dinamizar com maior profissionalismo e definir as principais diretrizes estratégicas para o empreendimento, começando, neste contexto, a separação entre propriedade e gestão.

existe uma relação intrínseca entre ativismo dos acionistas, a teoria de agência e governança corporativa.

**Palavras-chave:** Teoria de Agencia, Governança Corporativa, Assimetria de Informação.

### ABSTRACT

The present work aims to analyze the consonance between stockholder activism, agency theory and corporate governance in the stock market. For this, it was necessary to know the respective theories, their emergence and applicability, concepts and definitions of corporate governance. In order to achieve this goal, bibliographical research was used methodologically through articles, monographs, dissertations, theses, IBGC sites, where it obtained its Statute and Code of Best Corporate Governance Practice and the BM & BOVESPA website. Investor activism is always necessary for good corporate governance practice and enforceability of its principles. In this context, it can be observed, as it is recommended that there is an intrinsic relationship between shareholder activism, agency theory and corporate governance.

**Keywords:** Agency Theory, Corporate Governance, Information Asymmetry.

Mas, para as empresas já existentes, considerando a nova dinâmica do processo de desenvolvimento do capitalismo em que elas devem se adaptar ao imperativo do mercado, principalmente na economia globalizada, considerando a ampliação dos negócios, a abertura de novas unidades organizacionais. No contexto econômico atual, as empresas necessitam de um volume maior de recursos, o que as motiva captar recursos através de abertura de capital e negociada em Bolsa de Valores. Com isto, surge a necessidade cada vez mais de profissionalização da gestão, trazendo a separação entre propriedade e controle. De um lado se posicionam os proprietários ou acionistas, ditos principais, que possuem a propriedade da empresa e de outro lado, os gestores contratados, os chamados de agentes, que dinamiza a gestão da empresa sob a sua responsabilidade.

Desta relação entre principal e o agente surgem os conflitos de agência, em razão dos interesses não convergentes, dado que as decisões tomadas podem beneficiar uma gestão oportunista que vem, geralmente, constituir um dos problemas de agência, no qual o agente busca aumentar sua satisfação pessoal que em alguns aspectos não coaduna com os interesses do principal. (MARTINEZ, 2005 apud FERNANDES *et al*, 2011, p. 01).

No entanto, segundo Fernandes *et al*. (2011, p. 01;), “como mecanismos para redução desses conflitos têm-se a governança corporativa e contabilidade” De acordo com os mesmos autores, citando o estudo de Martinez *et al* (2005, p.01;) em que se “destaca que a governança corporativa pode ser utilizada como uma alternativa para superar o conflito de agência e a literatura tem destacada a contabilidade e/ ou controladoria como instrumentos de redução desses conflitos”.

Conforme o texto dos autores (EISENHARD, 1989, apud FERNANDES *et al*, 2011) “os problemas contratuais entre o principal e agente podem ser causados, dentre outros fatores, pela assimetria informacional existente entre eles”.

A assimetria informacional, cujos fundamentos foram fixados na década 1970, por George Akerlof, Michael Spence e Joseph Stiglitz, economistas que receberam Prêmio Nobel de Economia de 2001, fundamentos que discutiremos mais detalhadamente na revisão bibliográfica.

A governança corporativa, que é um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009, p. 19 apud Comissão de Valores Mobiliários, 2013, p. 147).

A governança corporativa é um modelo de administração aplicável em qualquer empresa independentemente do seu porte ou estágio de maturidade. A boa prática de governança corporativa contribui para a redução de assimetria, uma vez que tem por objetivo aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais, o podem proteger os investidores, os empregados e credores.

Assim, a governança corporativa pode abranger vários assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas. O principal objetivo é recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o

comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. A governança corporativa trata das estruturas e processo para gestão e controle das empresas. É importante salientar que uma boa governança corporativa contribui sobremaneira para a melhoria do bom desempenho das empresas o que influencia no desenvolvimento econômico sustentável e proporciona maior acesso do capital externo. No mercado de capitais, existem diversos tipos de investidores que contribuem para o desenvolvimento do mercado financeiro, particularmente o mercado de capitais. Alguns acionistas são de pequeno porte, como tal constituem investidores (acionistas) minoritários, que têm também grande relevância para a empresa e dependem também de proteção. Daí a grande relevância de governança corporativa que, dentro dos seus princípios, deve a diretoria executiva informar aos acionistas de qualquer nível e as demais partes interessadas de suas atividades administrativas e econômicas-financeiras, buscando a equidade de direitos, tanto para os grupos minoritários, bem como também para as demais partes que têm interesses no bom funcionamento da empresa como os clientes, fornecedores, etc., demonstrando que os diretores e os conselheiros devem zelar pelo bom desempenho das organizações.

Além dos clientes, fornecedores etc., existem, dentre diversos atores do mercado de capitais, a participação de grandes investidores, no qual podemos destacar os investidores institucionais, no caso brasileiro, destaca-se o fundo de pensão, que são acionistas de um grande número de empresas e que perceberam a importância de estimular as empresas de capital aberto a adotarem práticas de governança corporativa. “Exercendo o poder subjacente à sua posição de grandes acionistas, os fundos de pensão passam a reivindicar modificações na forma de atuação das empresas nas quais investem movimento, esse conhecido como ativismo.” (PUNSUVO *et al*, 2007, p. 64).

Os fundos passaram a perceber a necessidade de desenvolver mecanismos que fossem de encontro com os seus interesses com a dos gestores das empresas nas quais detêm participação acionária de tal forma que possam garantir o retorno de seus investimentos. (PUNSUVO *et al*; 2007, p. 650).

De acordo com Punsuvo *et al*, 2007 apud Monks e Minow (2004),

os fundos de pensão possuem um incentivo natural a promover o ativismo, pois são gestores financeiros que devem rentabilizar adequadamente as contribuições dos participantes sob risco de poderem lesar os seus clientes. Dentro desse contexto a governança corporativa surge como um conjunto de mecanismos que objetiva aumentar a confiabilidade nas relações entre fundos de pensão e as empresas nas quais aqueles detenham participação acionária. (p. 64).

É preciso salientar que o objetivo do presente trabalho não é debater sobre fundo de pensão. Entretanto, o fundo de pensão aqui surge como representante de grandes investidores institucionais, que atuam de uma maneira muito forte no ativismo dos investidores institucionais. Pois, “os investidores institucionais, representam o grupo que contempla o maior volume de recursos de capital no mundo. Eles afirmam que, um dos principais elementos para entendimento do estágio atual da governança corporativa, passa pelo entendimento desse grupo.” (PUNSUVO *et al*. 2007 apud MONKS E MINOW, 2004, p. 65).

Para melhor compreendermos o surgimento do movimento de ativismo dos investidores, é de grande relevância observar os aspectos históricos que fez despertar sobre governança corporativa, levando em consideração específica os conflitos que surgem naturalmente no ciclo de vida das empresas.

Como já havíamos nos referido acima no texto,

as empresas nascem, em grande parte, como resultado de uma ação de seus fundadores, os quais acumulam, inicialmente as funções de proprietários e gestores. O processo de evolução natural surge que, obtendo sucesso, a empresa tende a crescer e, com o passar dos anos, a sucessão de comando de comando na empresa deverá ocorrer. (PUNSUVO; 2007, p.65).

No futuro, ocorrerá em algum momento a separação da propriedade e gestão, o que poderá incorporar cada vez mais na organização mais acionistas afastados da administração do dia a dia dos negócios. Com este desdobramento poderá ocorrer conflitos de interesses entre o agente e proprietário. Para melhor entender estes atritos é necessário entender as alterações que vem ocorrendo nas empresas bem como no mundo moderno que trouxe grandes mudanças na estrutura societária das empresas, que antes era concentrada basicamente nas mãos de uma pessoa ou num pequeno grupo que pode ser composto por diversos acionistas. Isto traz alteração na gerência das empresas, o que pode trazer consigo conflitos de diversas ordens e custos. Para entender e analisar estes conflitos e os seus custos, resultantes da separação entre propriedade e o controle de capital, o que pode originar as assimetrias informacionais, riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente, podemos recorrer à teoria da agência.

Para dirimir outros aspectos maléficos para as empresas, garantir que os recursos sejam empregados de forma eficiente e eficaz na missão, nos objetivos e nas metas da organização, os quais devem estar de acordo com os interesses dos acionistas e proprietários na maximização dos resultados econômicos da organização, a governança corporativa surge para viabilizar estes aspectos de forma a dar resposta também a diversos problemas referentes ao relacionamento entre acionistas e as empresas, bem como o monitoramento e controle da direção.

Para entender todos estes aspectos, o papel da governança corporativa para as empresas no contexto econômico atual, para compreender os atritos que surgem entre proprietário e seus agentes em função das alterações que vêm ocorrendo no mundo moderno, dado as grandes mudanças na estrutura societária das empresas, o problema entre acionistas majoritários, que geralmente controlam a empresa, e acionistas minoritários, que também provoca com frequência o conflito de agência como sendo o desalinhamento entre acionistas e gestores, a importância de grandes investidores acionários, geralmente institucionais e o seu ativismo estimulando as empresas a adotarem práticas de governança corporativa, o presente trabalho visa observar o inter-relacionamento das diversas teorias, como teoria da agência para analisar os conflitos e custos de agência resultantes da separação entre a propriedade e controle de capital, o que origina assimetria informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente, o ativismo dos investidores institucionais para monitorar as organizações, através de mecanismos externos e internos da governança corporativa.

Para alcançar o objetivo do presente trabalho e para melhor compreensão das teorias acima referenciadas e seus inter-relacionamentos na análise de uma empresa no contexto econômico atual, a metodologia utilizada para sua elaboração constituiu-se na busca de pesquisas bibliográficas, como artigos relacionados a estas questões, dissertações, publicações da Comissão de Valores Mobiliários, teses, informações obtidas junto ao sítio de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, publicações de Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, entre outros, a fim de se valer do embasamento teórico na sustentação do desenvolvimento do trabalho. Assim, o levantamento bibliográfico já publicado sobre o assunto nos deu um panorama das informações que nos permitiu maior análise de forma a atender o nosso objetivo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 TEORIA DE AGÊNCIA**

A revisão de literatura dá o suporte no que tange a síntese sobre a teoria de agência, que nos remete a assimetria informacional em que podemos observar que o problema da relação agente-principal, que segundo Pindyck (2002, p. 87),

se as informações estivessem amplamente disponíveis e se a monitoração de produtividade dos trabalhadores não envolvesse custos, os proprietários de uma empresa poderiam estar seguros de que seus administradores e funcionários estariam trabalhando efetivamente.

Entretanto, a maioria das empresas, os proprietários não têm condições de acompanhar tudo o que seus funcionários fazem – estes estão mais bem informados do que os proprietários. “Essas assimetrias de informações cria o problema da relação agente principal.” (CVM, 2013, p. 617).

De acordo com o mesmo autor existe uma relação de agência quando há um arranjo entre pessoas em que o bem - estar de um dos participantes depende daquilo que é feito por outro, também participante, ou seja, o agente representa a pessoa atuante e o principal à parte que é afetada pela ação do agente. “O problema da relação do agente principal está no fato de os administradores poderem procurar atingir seus próprios objetivos, mesmo que isso acarrete a obtenção de lucros menores para os proprietários.” (CVM, 2013, p. 617).

Pois, de acordo com Jensen e Meckickling (1976), que publicaram estudos focados em empresas norte-americanas e britânicas, citado pelo Instituto de Governança Brasileira, ao tratar da questão da evolução da estrutura de propriedade e teoria do agente-principal, em que os mesmos nos seus estudos desenvolveram um postulado teórico que trata dos conflitos de interesses existentes nas relações entre acionistas, gestores e credores de uma empresa, em função da separação entre propriedade e controle, que convencionaram chamar de problema de agente-principal. Segundo os referidos acadêmicos, e de acordo com a teoria desenvolvida os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, agindo em interesse próprio em detrimento dos interesses da empresa, de todos os acionistas e demais partes interessadas. Pois, considerando que os indivíduos são

maximizadores de sua utilidade pessoal, agindo conseqüentemente com os seus interesses particulares, instala-se assim os conflitos. Para minimizar o problema, os teóricos propuseram que as empresas e os seus acionistas deveriam adotar diversas medidas para alinhar os interesses dos envolvidos, principalmente, acima de tudo, buscar o sucesso da empresa.

Para isso, devem ser propostas medidas que possam incluir práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações, que são medidas e práticas que se convencionou chamar de Governança Corporativa.

Mas, para programar tais medidas, como monitoramento das atividades dos executivos, implementação de incentivos na busca de melhor alinhamento dos interesses, isto incorre em custos que o principal deve assumir em busca de unidade de interesses, os teóricos Jensen e Meckling (1976), conforme a citação do Punsuvo (2006, p. 18) chamou de custos de agência ou custos de monitoramento.

De acordo Jensen e Meckling, (1976 apud PUNSUVO, 2006, p. 18), os custos de agência são representados pela somatória de:

- custo de elaboração de contratos entre o principal e o agente;
- desembolsos promovidos pelo principal para o monitoramento das atividades desenvolvidas pelo agente;
- custos arcados pelo próprio agente visando a demonstrar ao principal que as atividades desenvolvidas não foram prejudiciais ao principal;
- perdas residuais, representadas pela redução da riqueza do principal em função das decisões não eficientes tomadas pelo agente, ou seja, é a diferença entre decisões efetivamente tomadas pelo agente contra as decisões de melhor eficiência que poderiam ser tomadas pelo agente para maximizar a riqueza do principal.

Efetivamente, a base de definição do problema de agencia está na relação entre acionistas e administradores. “Não é surpresa observar que a separação entre a propriedade e o controle, na moderna e difusa estrutura acionária, está intimamente associada aos problemas de agência.” (PUNSUVO, 2006, p. 19,)

Em suma, o problema de agência surge, geralmente, no momento que ocorre a separação entre a propriedade e controle. Na possibilidade de uma mesma pessoa desempenhar simultaneamente as funções de administrador e acionista (agente e principal), conforme explanado por Jensen e Meckling (1976) citado por Punsuvo (2006, p. 19), o conflito de interesses deixará de existir, dado que todas as decisões tomadas, a principio, visam a maximização da utilidade pessoal.

Os custos de agência, como se observou acima, são gerados pela discrepância de interesses do acionista controlador (acionista interno) e de novos acionistas (acionistas externos) da empresa, o que causa problema de agência e em conseqüência a isso poderá ter assimetria de informação, em que os investidores não têm domínio de toda a informação pertinente aos negócios e também a respeito do agente.

O problema de assimetria de informação permite aos acionistas controladores a definição de diretrizes estratégicas ou operacionais em contradição com os interesses dos demais acionistas como, por exemplo: pagamentos excessivos de salários e outros benefícios indiretos; nepotismo para cargos nos conselhos e outros órgãos corporativos; transações a preços privilegiados com outras empresas pertencentes ao grupo controlador; uso reservado de informações privilegiadas, etc. (PUNSUVU, 2006, p. 20).

Se, se considerar a hipótese da inexistência de assimetria de informação, os problemas de agência também não ocorreriam dado que não haveria uma relação de dependência entre agente e o principal.

Para dirimir, ou melhor, a fim de mitigar os conflitos de interesses gerados pela separação entre propriedade e gestão de uma empresa, surge a governança corporativa, como proposta de Jensen e Meckling ao analisarem o problema no contexto da teoria de agência.

## 2.2 GOVERNANÇAS CORPORATIVAS

Como se referiu acima, os problemas de agência são oriundos dos conflitos de interesses que, geralmente, são existentes em todas as atividades de cooperação entre indivíduos. Estes aspectos são, na verdade, os pontos cruciais no que se refere à governança corporativa.

A informação incompleta, que o principal possui, gera a assimetria informacional, dado que o agente atua nas atividades organizacionais o que lhe proporciona mais informações que o principal, uma vez que aos proprietários há uma dificuldade de visão e o conhecimento de todas as ações desenvolvidas pelos administradores. Daí que uma das áreas de estudo que mais tem sido impulsionada pela teoria da agência é a governança corporativa, através dos seus mecanismos.

Os mecanismos de governança corporativa são instrumentos disponíveis para a sua atuação. Um dos mecanismos mais relevantes na atuação da governança corporativa é o conselho de administração, segundo IBGC (2009, apud FERNANDES *et al*, 2011, p. 4) “é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é considerado o principal componente do sistema de governança.”

De acordo com Frezatti *et al* (2009, apud FERNANDES *et al*, 2011, p.4) o conselho fiscal é outro mecanismo de governança corporativa que “busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para melhor desempenho da organização”

Outro mecanismo de governança consiste na remuneração dos gestores, o que IBGC (2009), segundo Fernandes *et al* (2011, p. 4),

(...) defende que essa remuneração variável deve estar vinculada aos resultados da organização, com metas de curto e longo prazo estabelecidas. O objetivo é que a remuneração seja um instrumento de alinhamento dos interesses dos gestores com os da organização.

De acordo com Fernandes *et al* (2011) citando pesquisa de Rodrigues (2009) que “investigou essas formas de remuneração e concluiu que existe preocupação por parte das empresas analisadas em utilizar mecanismos de incentivo que visam alinhar os interesses dos agentes aos interesses do principal.” (p. 4)



Para melhor entender a importância da governança corporativa, é preciso defini-la. Numa definição mais formal, conforme a Comissão de Valores Mobiliários (2013, p. 146 apud IBGC, 2009, p. 19) "pode-se entender governança corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, vindo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretores e órgãos de controle".

A necessidade de um sistema de governança estruturado vai surgindo à medida que a empresa vai se tornando cada vez maior e mais complexa, considerando o aumento de número de sócios, a impossibilidade dos mesmos assumirem todas as responsabilidades no comando dos negócios e a conseqüente contratação de executivos para gerir a empresa, tendo em conta a moderna economia globalizada.

Muitas vezes, a estruturação do sistema de governança corporativa, se torna obrigatória, conforme a legislação vigente, ou quando a empresa pretende fazer parte de grupo de empresas com ações negociadas em bolsa de valores sujeitas aos órgãos públicos reguladores e às normas de funcionamento da empresa responsável pela negociação das ações.

### **2.2.1 Origens da Governança Corporativa**

Ao longo do século XX, a economia dos diferentes países do mundo tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações de grandes instituições financeiras em escala global, marcado pelo processo de globalização e de prestação de serviço, ao lado das atividades industriais, segundo IBGC.

Neste contexto, as companhias foram objeto de grandes transformações, considerando o ritmo de crescimento de suas atividades, o que tornou necessário a readequação de suas estruturas de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

A origem das discussões sobre Governança Corporativa está intrinsecamente ligada a conflitos inerentes à propriedade dispersa de grandes empresas e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa.

A governança corporativa tem sido uma preocupação muito antiga e objeto de reflexão desde século XVII, época das grandes navegações protagonizadas pelas companhias de comerciantes que já eram estruturadas em ações. Entretanto, as discussões acerca do assunto só ganharam vulto no século XX, intensificando-se à medida que aumentava o papel do sistema financeiro e do mercado de capitais.

Conforme a Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

O modelo de propriedade dispersa expandiu-se inicialmente nos Estados Unidos, devido a aspectos econômicos, culturais e políticos. Deve-se ter em mente que, ao contrário da grande maioria dos Estados que se envolveram na Primeira Grande Guerra (1914-1918), este país viveu nos anos seguintes um momento de prosperidade econômica, consolidando-se como potência mundial. Seu poder de influência na época foi evidenciado pelos efeitos de Grande Depressão que, rapidamente, atingiu praticamente todos os países do globo, ocasionando graves conseqüências políticas e sociais. (2013, p. 148).

No entanto, durante os anos 30, após os efeitos mais severos da crise, novas grandes corporações foram surgindo nos Estados Unidos, diferenciando-se, desta forma, da maior parte de empresas que haviam prosperado nas décadas anteriores, nas mãos de famílias ou de indivíduos que se tornaram mundialmente conhecidos, como Du Pont, Morgan, Rockefeller, entre outros. No que se refere a cultura empresarial, há uma grande mudança, deixa-se de ter no momento empresas cuja propriedade e poder de decisão administrativa nas mãos de um ou alguns indivíduos ou famílias, frequentemente ocupando os mais importantes cargos de gestão e passa a ter a estrutura de propriedade dispersa, com ações negociadas no mercado de capitais (bolsa de valores), em função de que, ao longo dos anos, o país continuaria a se firmar nas relações de força internacionais, em que o capitalismo demonstrava sinais de avanços rumo à complexidade. (CVM, 2013, p.148). Paulatinamente, esse tipo de empresa, com estrutura de propriedade dispersa, passou-se a pulverizar em outros países, em que, a partir daquele momento, um conjunto de vários sócios – ou acionistas – passou a ter interferência direta nas decisões administrativas das empresas, o que de certo modo, se tornava impraticável, passando frequentemente a ser privilégio de controladores majoritários que muitas vezes ocupavam a função de Presidente do Conselho de Administração e o cargo de principal executivo ou optavam pela contratação de gestores profissionais para essa função. Isso gerou conflitos de várias ordens.

Em 1976, como já nos referimos acima, Jensen e Meckling publicaram seus estudos acerca das empresas norte-americanas e britânicas, fazendo menção ao que convencionaram chamar de problema de agente-principal, que deu origem à Teoria da Firma ou Teoria do Agente.

De acordo com a teoria desenvolvida, os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus benefícios, maiores salários, maior estabilidade no emprego, mais poder etc., agindo em interesse próprio e não em função dos interesses da empresa e de todos os acionistas e demais partes interessadas. Para minimizar o problema, os autores sugeriram que as empresas e seus acionistas devem adotar uma série de medidas para alinhar interesse dos envolvidos, objetivando, acima de tudo, o sucesso da empresa. Para tanto, foram propostas medidas que incluíam práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. Anos depois, convencionou-se chamar esse conjunto de práticas de governança corporativa. (CVM, 2013, p. 149)

De acordo com a CVM (2013, apud IBGC, 2006, p. 59) “as discussões de várias ordens sobre o assunto envolvendo acadêmicos, investidores e legisladores, originando teorias e marcos regulatórios, avolumaram-se nos anos 90, após os graves escândalos contábeis na década anterior com diferentes empresas”. Em 1992 foi publicado na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa (CVM, 2013 p.149) No mesmo ano, 1992, foi divulgado o primeiro código de governança elaborado por uma empresa, a General Motors (GM) nos Estados Unidos. Como resultado de uma pesquisa realizada por um Fundo de Pensão denominada Calpers (*California Public Employees Retirement System*) nos Estados Unidos, constatou-se que mais da metade das 300 maiores companhias daquele país já tinham seus manuais de recomendação de governança corporativa.

De acordo com a CVM (2013, p.150. apud IBGC, 2006, p. 59) no Brasil, as discussões sobre governança corporativa começaram em 1995, a partir da criação de um instituto privado voltado

especificamente para a temática. Inicialmente denominado de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), com sua denominação alterada em 1999 para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), inspirado no Institute of Director (IoD), do Reino Unido. Aos poucos, O IBGC tornou-se reconhecido nacional e internacionalmente, assumindo a liderança nos debates sobre questões de governança no país e na América Latina.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa foi idealizado pelo administrador de empresa sueco Beng Hallqvist e o consultor João Bosco Lodi, que vislumbravam a necessidade da criação de um organismo destinado a colaborar com a qualidade de alta gestão das organizações brasileiras. Essa foi a crença que levou um grupo de 36 pessoas, entre empresários, executivos, consultores e estudiosos, a fundar, em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). A idéia era fortalecer a atuação desse órgão de supervisão e controle nas empresas. Com o passar do tempo, entretanto, as preocupações se ampliaram para questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente. (CVM, 2013, p.151).

Com o tempo, a partir de 1999, o Instituto passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com renome a nível nacional e internacionalmente como a principal referência na difusão das melhores práticas de Governança Corporativa na América Latina. Sua missão é ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes das organizações brasileiras que, considerando a nova etapa do desenvolvimento do capitalismo e conseqüente crescimento do mercado de capitais, que tem sido decisivo no que tange aos altos investimentos em ações, principalmente, dos investidores institucionais, buscar cada mais maior transparência, justiça e responsabilidade.

Neste contexto, a BM & BOVESPA não tardou em lançar segmentos diferenciados de governança corporativa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado)<sup>1</sup>, uma vez que já havia instrumento de auto-regulação e incentivo ao mercado acionário, a exemplo do que já havia sido feito em outros países. Os segmentos diferenciados de governança corporativa foram lançados oficialmente em dezembro de 2000 e exigiam patamares de governança corporativa mais rígida do que os exigidos pela lei societária brasileira. No âmbito legislativo, houve avanços com reforma da Lei das S.A. principalmente com a aprovação d Lei 10.303/2001. (CVM, 2013, p. 152).

O processo de evolução de governança corporativa demonstrou a importância dessa instituição para as organizações, na moderna economia globalizada, com o novo processo desenvolvimento do capitalismo, considerando como a boa governança corporativa no atual formato das organizações, pode contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, melhoria do desempenho das empresas e proporcionar maior acesso a fontes externas de capital e valorização da empresa.

Mesmo com normas impostas por instituições financeiras, órgãos reguladores, bolsa de valores e legislação pertinente, a adoção de grande parte das boas práticas de governança corporativa é voluntária,

---

<sup>1</sup> Implantados em dezembro de 2000 pela antiga Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), o novo mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa – Nível 1 e Nível 2 – são segmentos especiais de listagem desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização de companhias.

isto é, cabe às empresas a decisão por incorporar ou não as recomendações elaboradas, embora as recomendações de boas práticas desenvolvidas nacional e internacionalmente não são aplicáveis apenas às instituições de propriedade dispersa, como também podem ser introduzidas nas empresas familiares e organizações de natureza diversas.

As recomendações dos diversos códigos de governança baseiam-se em princípios e práticas da boa governança corporativa e podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

### 2.2.2 Princípios da Governança Corporativa

No Brasil, o código das melhores práticas de governança corporativa, cuja 4ª edição publicada em 2009 (IBGC, 2009 apud CVM, 2013, p.157), se norteia por quatro princípios básicos de Governança Corporativa, a saber:

- **Transparência** – a administração deve cultivar o desejo de informar, dado que a comunicação interna e externa deve ser sempre da melhor qualidade. Pois, quando esta comunicação é espontânea, clara e rápida ela gera um clima de confiança, tanto internamente como externamente. Deve ocorrer em todos os setores da empresa, desde o econômico-financeiro até os fatores intangíveis que conduzem à criação de valores.
- **Equidade** – É caracterizado pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em conta o significado da palavra que quer dizer igualdade. Pois, é o tratamento justo e igualitário dos grupos minoritários, sejam de capital ou das demais partes interessadas, como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Nas empresas, independentemente das formas de controle e das características do controlador (estatal, familiar, institucional, etc), é recomendável que haja tratamento equânime entre todos os cotistas, seja no conhecimento de informações importantes para tomada de decisões, seja nos benefícios aos conjuntos.
- **Prestação de contas (Accountability)** – Esse princípio diz que todos os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade Corporativa** – Os agentes (conselheiros e os executivos) devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Esta é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a

sociedade atua. A função social da empresa deve incluir a criação de riquezas da força de e de oportunidade de emprego, qualificação e diversidade de força de trabalho, estimular o desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Pois a empresa não deve basear-se apenas no retorno financeiro. O foco da empresa deve ter como ações que inclua atividades no sentido de preservação do seu valor como organização, levando em conta as externalidades e a influencia da sociedade como um todo. O bom exemplo de Responsabilidade Corporativa é quando as empresas desenvolvem ações para a obtenção de matérias primas para o seu produto sem, no entanto, destruir ou exaurir os recursos naturais ou prejudicar aspectos sociais das comunidades onde atua.

Assim sendo, deve a diretoria executiva informar aos acionistas e as demais partes interessadas de suas atividades administrativas e econômico-financeiras, buscar a equidade de direitos para grupos minoritários, bem como às demais partes interessadas como clientes, fornecedores, entre outros e que os diretores e conselheiros devem zelar pela perenidade das organizações.

Conforme Punsuvo (2006, p. 24)

a governança corporativa é representada por um conjunto de regras estabelecidas pelos administradores para si próprios ou pelos investidores para os administradores, de forma a reduzir a ineficiência da alocação de recursos e motivar os investidores a majorarem os investimentos.

O foco atenção deve estar identificado com recursos para garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas com eficiência.

Alguns organismos multilaterais, dentre eles a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE), chamam atenção que as organizações devem se preocupar com o equilíbrio de direitos e relações entre o agente e o principal. Para esta instituição internacional a governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. (Punsuvo, 2006, p. 25)

### 2.3 ATIVISMOS DOS ACIONISTAS

Existem acionistas majoritários e minoritários, os majoritários são os grandes investidores, geralmente, institucionais que têm um papel preponderante no que se refere ao desenvolvimento das organizações, e os minoritários, embora com pouca influência, também têm o seu papel. Estes são os diversos atores que atuam no mercado de capitais, destacando-se os investidores institucionais que vêm exercendo o poder junto às organizações, pressionando a diretoria das empresas, reivindicando modificações na forma de atuação das empresas nas quais investem altos recursos, isto porque percebem a importância de estimular às empresas, nos quais investem, de adotarem a prática de governança corporativa, dado que tais investidores acham necessário desenvolver mecanismos que procurem alinhar os seus interesses aos dos gestores das empresas. A teoria de agencia observa bem este aspecto, a separação do agente e do principal, o que pode provocar uma assimetria informacional.

Exercendo o seu poder de grandes acionistas, os investidores institucionais, fazem tais movimentos de forma a garantir o retorno de seus investimentos. No Brasil, um dos investidores institucionais, fundo de pensão, vem se articulando neste contexto. Este movimento é conhecido como ativismo dos investidores.

De acordo com Monks e Minow (2004 apud Punsuvo *et al*, 2007, p.65) “os investidores institucionais representam o grupo que contempla o maior volume de recursos de capital no mundo. Eles afirmam que um dos principais elementos para o entendimento do estágio atual da governança corporativa passa pelo entendimento desse grupo.”

Para melhor compreender o surgimento do movimento de ativismo dos investidores, o trabalho já descreveu as razões históricas para despertá-lo da governança corporativa com atenção específica para os conflitos de agencia que surgem naturalmente no ciclo de vida das empresas como fora discutido na primeira parte do trabalho.

É neste contexto que observamos a inter-relação entre o movimento de ativismo dos acionistas, teoria de agencia e o surgimento de governança corporativa, o que levou os investidores institucionais a passarem a assumir uma postura mais ativa na condução de relações com as empresas nas detinha participação acionária.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os conceitos de Governança Corporativa, Teoria da Agencia e Ativismo dos Investidores acionários estão intimamente ligados, o que se pode verificar nas análises das suas definições.

Em função do ativismo dos investidores institucionais, considerando o processo de evolução natural das empresas, surge, em determinado momento, a separação da propriedade e gestão, incorporando na organização cada vez mais acionistas afastados da administração diária dos negócios, o que traz, com certeza, conflitos de agência e conseqüentemente a assimetria informacional. Para dirimir tais conflitos, os investidores agindo ativamente, faz com haja necessidade premente de incorporação de governança corporativa como resposta a diversos problemas referentes ao relacionamento entre acionistas e as empresas, a constituição dos conselhos de administração e a atuação da diretoria executiva, que poderão aplicar os princípios de governança corporativa em busca de um alinhamento entre os interesses dos acionistas, proprietários, gestores, fornecedores e, inclusive, a comunidade onde a empresa se acha instalada.

Para que a Governança Corporativa tenha poderes para maximizar os resultados da empresa, de acordo com o esperado pelos acionistas, daí o ativismo dos investidores, é necessária uma boa prática de governança corporativa e aplicabilidade dos seus princípios.

Assim, pode-se observar como preconizado no objetivo do trabalho, a relação intrínseca entre ativismo dos acionistas, a teoria de agencia e governança corporativa.

## REFERÊNCIAS

- ALDRIGHI, Dantes Mendes. **Algumas das Contribuições de Stiglitz à Teoria dos Mercados Financeiros**, FEA – USP, 2011.
- ALMEIDA, Carlos Alberto Tavares. **Fundos de Pensão e Governança Corporativa no Brasil**, Dissertação de Mestrado defendida na Escola de Pós-Graduação Getúlio Vargas para obtenção do título de Mestre em Finanças e Economia Empresarial, Rio de Janeiro, 2011.
- ALVAREZ, Alejandro Bugallo. **Análise Econômica do Direito: Contribuições e Desmistificação**. Revista Direito, Estado e Sociedade. V.9 n. 29-p.49 a 68 – jul/dez. 2006, disponível em [http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Bugallo\\_n29.pdf](http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Bugallo_n29.pdf), acesso em março de 2017.
- ANDRADE, George Albin R. de. **Teoria de Agência e Estrutura de Governança Corporativa em Fundos de Pensão: Uma Análise Normativa**, Universidade Cândido Mendes, Mestrado em Economia Empresarial, Rio de Janeiro, RJ, 2011.
- ARRUDA, Giovana Silva de, et al. **A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em Consonância com a Controladoria**, artigo publicado em REA UFSM, Revista de Administração da UFSM, 2008, disponível em <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/570>, acesso em fevereiro de 2017.
- BRANDÃO, Mônica Mansur & BERNARDES, Patrícia. **Governança Corporativa e Conflito de Agência entre os Acionistas Majoritários e os Minoritários no Sistema de Decisões Estratégicas das Corporações Brasileiras**, disponível em [www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD), acesso em janeiro de 2017.
- CARVALHO, Nádia et al. **Efeitos da Assimetria de Informação Sobre os Custos de Transação da Cadeia Produtiva da Batata**. Artigo apresentado no VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, disponível em [www.aedb.br/.../444\\_Efeitos%20da%20Assimetria%20de%20Informaca...](http://www.aedb.br/.../444_Efeitos%20da%20Assimetria%20de%20Informaca...), acesso em agosto de 2014.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro**, 1ª edição, Rio de Janeiro, 2013.
- DALMACIO, Flávia Zoboli & NOSSA, Valcemiro. **A Teoria de Agência Aplicada aos Fundos de Investimento**. disponível em [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Flavia%20Zoboli%20-%20Teoria%20de%20agencia.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Flavia%20Zoboli%20-%20Teoria%20de%20agencia.pdf), acesso em março de 2017.
- FERNADES, Francisco Carlos & MACHADO, Débora Gomes. **Teoria da Agência e Governança Corporativa: Uma Reflexão Acerca da Relação de Subordinação Organizacional da Contabilidade à Administração**, Anais de SIMPOI, disponível em [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/e2011\\_t00200\\_pcn97386.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/e2011_t00200_pcn97386.pdf), acesso em março de 2017.
- KAYO, Eduardo Kazuo & FAMÁ. **Teoria de Agência e Crescimento: Evidências Empíricas dos Efeitos Positivos e Negativos do Endividamento**, disponível em [www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/c5-resumos.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/c5-resumos.htm), acesso em agosto de 2014.
- MARQUES, André et al. **Assimetria da Informação e Falha do Mercado**, disponível em <http://efinfatecsor.files.wordpress.com/2012/11/informaccca7acc83o-assimecc81trica-e-falhas-de-mercado.pdf>, acesso em fevereiro de 2017.
- PINDICK, Roberto S. & RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**, Prentice Hall, 5ª edição, São Paulo, 2002.
- PORTO, Antônio José Maristello et al. **Análise Econômica de Direito (AED)**, Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Direito Rio, Rio de Janeiro, 2013, disponível em

[http://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u100/analise\\_economica\\_do\\_direito\\_20132.pdf](http://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u100/analise_economica_do_direito_20132.pdf), acesso em março de 2017.

PUNSUVO, Fábio Riberi, KAYO, Eduardo Kazuo & BARROS, Lucas Ayres Barreiras de. **Ativismo dos Fundos de Pensão e a Qualidade da Governança Corporativa**, in R. ContFin.USP. São Paulo. V 18. N.45. p.63-72. set/ sez 2007.

PUNSUVO, Fábio Riberi. **Qualidade da Governança corporativa e participação societária dos fundos de pensão nas empresas de capital aberto brasileiras**, dissertação defendida na Universidade Presbiteriana Mackenzie, no Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, São Paulo, 2006.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira & KLEIN, Vinicius. (Coordenadores). **O que é Análise Econômica do Direito: Uma Introdução**, Editora Fórum, Belo Horizonte, 2011.

XAVIER, Wlamir Gonçalves et al. **Fundos de Pensão, Ativismo e Governança Corporativa**, artigo apresentado no XXXVII Encontro da ANPAD no Rio de Janeiro/ RJ – 7 a 11 de setembro de 2013, disponível em [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_CON2394.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_CON2394.pdf), acesso em fevereiro de 2017.



## Percepção de estudantes concluintes de cursos médio e técnico em relação à mobilização de suas soft skills no contexto das aulas remotas em um campus de um instituto federal de tecnologia

 **10.56238/cipedenv1-004**

**Helltonn Winicius Patrício Maciel**

(IFPB)

E-mail: helltonn.maciell@ifpb.edu.br

**Emanuel Varela Cardoso**

(UFCEG)

E-mail: emanuel.varela@tecnico.ufcg.edu.br

**Baldoino Sonildo da Nobrega**

(IFPB)

E-mail: baldoino.nobrega@ifpb.edu.br

**Ivã Barbosa Luciano**

(IFPB)

E-mail: ivaluciano@gmail.com

**Arthur Eleutério da Costa**

(IFPB)

E-mail: arthur.eleuterio.8@gmail.com

**Letícia Pimentel de Freitas**

(IFPB)

E-mail: leticiapimenteldefreitas9@gmail.com

### RESUMO

O estudo teve por objetivo avaliar a percepção de alunos de terceiro ano do ensino médio integrado em dois cursos de tecnologia a respeito do desenvolvimento de suas soft skills. O estudo foi baseado na abordagem de Penhaki (2019) sobre o tema, o qual forneceu as categorias base para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Optou-se pela utilização de um percurso metodológico quantitativo, por meio da aplicação de questionários. A análise foi

realizada utilizando a correlação bivariada de dados. O comportamento dos dados apresentou naturezas paramétricas e não paramétricas, os quais foram analisados separadamente. Os principais achados da pesquisa sinalizam para correlações significativas entre as variáveis da pesquisa: Liderança 4.0 e Comunicação 4.0 no agrupamento paramétrico, e no conjunto não paramétrico, a Motivação 4.0 mostrou-se como elemento central na interação com as categorias Criatividade e Flexibilidade.

**Palavras-chave:** Indústria 4.0, soft skills, tecnologia.

### ABSTRACT

The study aimed to evaluate the perception of third-year integrated high school students in two technology courses regarding the development of their soft skills. The study was based on Penhaki's (2019) approach on the subject, which provided the basic categories for the development of the empirical research. It was chosen to use a quantitative methodological path, through the application of questionnaires. The analysis was performed using bivariate correlation of data. The behavior of the data presented parametric and non-parametric natures, which were analyzed separately. The main findings of the research point to significant correlations between the research variables: Leadership 4.0 and Communication 4.0 in the parametric grouping, and in the non-parametric set, Motivation 4.0 proved to be a central element in the interaction with the categories Creativity and Flexibility.

**Keywords:** Industry 4.0, soft skills, technology.

## 1 INTRODUÇÃO

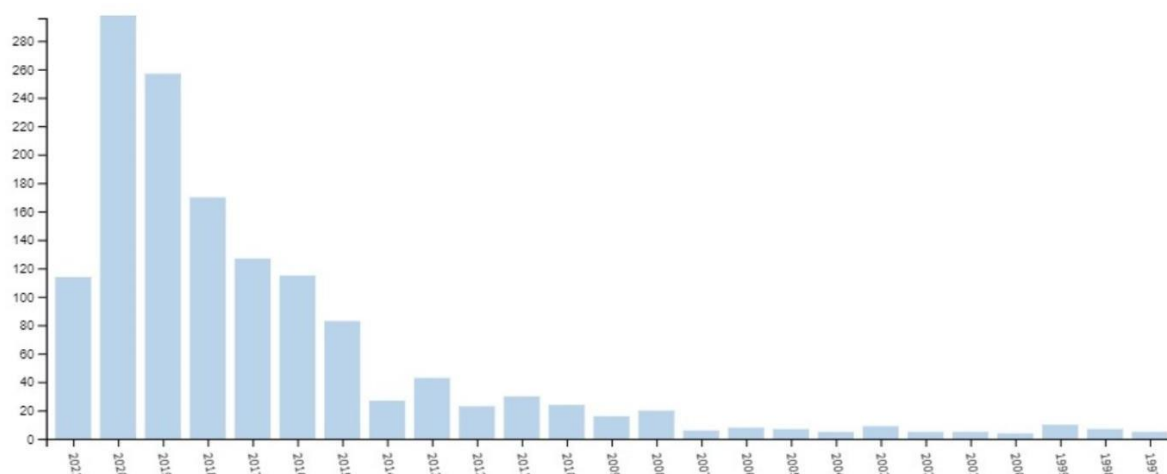
Atualmente, empresas de tecnologia tem valorizado um eixo de competências que vão além das competências técnicas basilares na formação dos profissionais: as soft skills. Estas competências abrangem um conjunto de elementos relacionados as habilidades humanas no ambiente de trabalho.

A gestão de pessoas por competências, desenvolvida ainda na década de 70 (SOARES e ANDRADE, 2005), já abordava uma das habilidades deste cunho em seu tripé formativo: as atitudes. As competências comportamentais têm sido requeridas na performance organizacional. Ainda recorrente o discurso de que não basta que o profissional possua conhecimento e habilidades técnicas, o seu engajamento, compromisso e demais aspectos relacionados a interação com as pessoas são tão importantes quanto o diploma/certificação.

De acordo com Spagna (2017), uma das maiores dificuldades no ambiente de trabalho ocorre quando as pessoas apresentam atitudes negativas: críticas não construtivas, desalinhamento com a cultura organizacional da empresa, pessimismo ou negacionismo são alguns dos comportamentos problemáticos. Procrastinação, falta de empatia e comunicação, autossuficiência, desmotivação e desvios éticos são outras problemáticas advindas da ausência ou dificuldades na gestão individual ou coletiva das soft skills. E no contexto do isolamento social provocado pela pandemia da COVID-19, as soft skills vem se mostrando ainda mais necessárias, visto os desafios impostos pela nova necessidade de aprendizado e disciplinamento remoto de muitos trabalhos que passaram para um formato híbrido ou totalmente home office (SILVA, 2021). Conforme Fonseca (2021), a Educação compreendida com 4.0 tem se preocupado, dentre outros aspectos, a desenvolver habilidades relacionadas a: comunicação, colaboração, curiosidade, iniciativa, imaginação e empreendedorismo. Todas essas competências mobilizam saberes relacionais direta ou indiretamente intrínsecos a comportamentos organizacionais: motivação liderança, trabalho em equipe são algumas dessas temáticas.

Na área de tecnologia, as soft skills tem se demonstrando muito importantes para o exercício da profissão (DA SILVA et al., 2020). É sabido que as Soft Skills influenciam consideravelmente o sucesso profissional, ocupando papel importante nas políticas e estratégias de capacitação nas organizações (WATTS e WATTS, 2008 apud DESHPANDE; MUNSHI, 2020). A pesquisa se justifica em um contexto de transformação do mercado de trabalho e reinvenção de métodos tradicionais de ensino. A criatividade, o trabalho em equipe, a inteligência emocional, dentre outros elementos que compõe os soft skills, são cada vez mais buscados pelas empresas. Estudos recentes têm demonstrado interesse nessa área como mostrado pelo gráfico 1 extraído da plataforma WebScience em junho de 2021 utilizando o termo soft skills:

Gráfico 1 - Produção científica sobre Soft Skills



Fonte: Web Science (2021).

Diante desse contexto de novas tecnologias, formatos de trabalho e ênfase em competências comportamentais, como saber se estudantes da área de tecnologia apresentam desenvolvimento satisfatório de soft skills?

Considerando a reflexão sobre a importância das soft skills na formação dos estudantes no campus foco de estudo, visto que sua formação possui perfil integrado de saberes nas áreas de TI e de Sistemas de energia renovável, este trabalho teve por objetivo analisar a percepção de estudantes na área de tecnologia acerca do desenvolvimento de suas soft skills no contexto da sala de aula virtual. Desdobrando-se tal objetivo, o estudo: mensura o desenvolvimento de soft skills; analisa as variáveis que apresentam maior correlação entre si e constrói uma estrutura de referência do estudo de campo.

O estudo não possui pretensão de generalizar os resultados para a totalidade da população de estudantes do campus, mas de analisar apenas a percepção dos participantes da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O termo Soft Skills está relacionado diretamente ao mundo do trabalho contemporâneo, inserido no cenário da Indústria 4.0 (GRUGULIS; VINCENT, 2009). Sua área de estudo está ligada à capacidade de interação social do indivíduo com as pessoas no ambiente de trabalho. Conforme Penhaki (2019), o termo “indústria 4.0” nasceu na Alemanha identificando o crescimento de economias emergentes como protagonistas industriais, fundindo o contexto de trabalho físico e virtual em um único modelo:

O objetivo da Indústria 4.0 era garantir o futuro competitivo das indústrias de manufatura da Alemanha e da União Europeia, com intervenções coordenadas em várias frentes como pesquisa e desenvolvimento, educação, treinamento e modelos de negócios focadas nas demandas para o futuro (PARLAMENTO EUROPEU, 2016, apud PENHAKI, 2019, p.29).

As tecnologias digitais desenvolvidas na indústria 4.0 tem demandado uma maior mobilização de competências comportamentais para a realização de atividades cada vez mais integradas entre os profissionais. Essas habilidades vão além do “saber fazer”, caracterizado pela capacidade técnica de executar algo.

Em seus estudos, Penhaki (2019) desenvolveu um quadro conceitual das principais soft skills demandas no cenário da indústria 4.0, nele a autora sintetiza demandas centrais das principais categorias de competências comportamentais estudadas sobre a temática 4.0, sendo elas: criatividade, motivação, flexibilidade, comunicação, trabalho em equipe e liderança.

Quadro 1 - Caracterização das Soft Skills 4.0 (continua)

<i>Soft Skills</i> no contexto da Indústria 4.0	Descrição
Criatividade	A criatividade se apresenta como uma “fonte de energia” para realizar e pensar as tarefas e problemas de acordo com a nova estrutura de trabalho. Ela reinventa as ações e motiva comportamentos, ao menos nesse momento em que o processo industrial passa por transição, quando todos ainda estão se apropriando das mudanças. Como os processos ainda são “novos”, ser criativo ajuda, por exemplo, a refletir sobre as melhores decisões; analisar dados com a possibilidade de fazer uma leitura diferente dos novos processos entre os mundos real e virtual.
Motivação	A motivação se posiciona de forma a indicar ao profissional que ele deve e é capaz de se reinventar, de se inserir e se desenvolver na Indústria 4.0. A motivação permite que o profissional seja agente de transformação e inovação; ela o mantém disciplinado na condução do caminho ao desenvolvimento e prevê autoconfiança para seguir buscando acertar diante dos novos desafios. Nesse cenário entre o real e virtual, a motivação se destaca por valorizar a importância da força interna do indivíduo, sua presença diante dos resultados. Ela impulsiona o querer avançar mais, superar todas as conquistas anteriores. Essa <i>Soft Skill</i> , entre as identificadas nesse estudo, traduz a importância das características humanas, pois, a máquina, por mais que seja inteligente, ela é programada e não motivada.
Flexibilidade	No contexto da Indústria 4.0, a flexibilidade se mostra presente em vários momentos pois ela é a responsável pela aceitação das novas dinâmicas de trabalho e os próprios processos que são flexíveis e adaptáveis às alterações necessárias à nova realidade. Ela destaca o valor de se permitir aprender ao longo da vida e mudar de acordo com a nova situação e cenário. Por nova situação e cenário, entende-se a inserção de processos descentralizados, a virtualização, processos em tempo real, modularidade entre outros. Há alguns anos a relação com máquinas e robôs até existia, no entanto, não era constante, e não ocorria com tanta complexidade; o mesmo se dá com a análise de grande volume de dados. Então, atender diferentes circunstâncias e pessoas que pensam e agem diferente torna-se mais fácil se o profissional for flexível às mudanças.
Comunicação	Nesse momento de evolução industrial a comunicação é muito discutida pois seu processo foi transformado. Interlocutores, máquinas inteligentes, foram inseridas no processo trazendo linguagens diferentes, velocidades diferentes e tempos diferentes. Mais do que nunca o ouvir, o escrever, o falar precisam ser eficazes, concisos. As trocas de informações entre homem-homem, homem-máquina, chegam com nova configuração, a qual ainda está sendo descoberta por sua grande complexidade. Antes, organizava-se um processo laboral com profissionais, a linguagem precisava ser objetiva, concisa para o bom resultado final. Agora, o processo laboral não tem somente profissionais, ele tem máquina envolvido. É preciso descobrir como se fazer entender, ser entendido e converter os desafios em resultados positivos. O grande trunfo do humano enquanto profissional é sua capacidade de questionar; ele pode sempre perguntar, analisar e refletir sobre suas ações e resultados para transmitir adequadamente as mensagens; entender orientações; ler e interpretar dados; interagir com máquinas e robôs inteligentes e interconectar-se.
Trabalho em Equipe	As características da Indústria 4.0 como comunicação por meio de redes, projeção de comportamentos reais no ambiente virtual, descentralização do controle das operações exigem trabalho em equipe colaborativo e cooperativo. Sem contar que a multidisciplinaridade do trabalho pede sensibilidade à diversidade para trabalhar com múltiplas abordagens. Peculiaridades das novas características industriais precisam ser identificadas a fim de aperfeiçoar e otimizar as atividades. Em equipe é possível trocar informações, ideias, é possível estabelecer uma rede de conhecimento integrada e manter características exclusivas do ser humano como a emoção uma vez que há convivência e trocas com as pessoas.
Liderança	Cabe ao líder o papel de promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências dos membros de sua equipe; dele também se espera a identificação dos meios de aprimoramento dos processos. Tudo indica que o melhor caminho para liderar na Indústria 4.0, entre a interoperabilidade, a produção em tempo real e outras características, é o exercício da liderança compartilhada, descentralizada, distribuída. Lidar com situações complexas exige do líder um olhar sistêmico e pensamento estratégico. Ao líder cabe discernimento para reconhecer e lidar construtivamente com conflitos, agora envolvendo muito mais o homem e a máquina. Exige-se proatividade, iniciativa, inovação, adaptabilidade, autonomia e sentimento de pertença em um meio repleto de situações complexas e desafiadoras.

Fonte: Penhaki (2019, p.96)

A criatividade 4.0 reforça a necessidade dos profissionais em tecnologia de desenvolver o pensamento sistêmico, voltado ao desenvolvimento de inovação. Verificar a interação potencial entre diversas áreas no fomento de processos, produtos e serviços que tenham um real benefício em relação ao público-alvo, seja ele pertencente a uma dinâmica social ou de mercado. O uso de plataformas virtuais tem sido importante meio para oportunizar espaços de construção integrativa da criatividade.

A motivação 4.0 aponta a importância de superar dificuldades associadas ao uso das tecnologias virtuais em prol do objetivo a ser alcançado. De acordo com Penhakli, da dinâmica 4.0, o excesso de informações deve ser encarado como elemento de motivação, entretanto, o acúmulo precisa ser diluído em ações eficientes e proativas. Ao passo que o sujeito deve tentar se superar em relação à grande carga de informações, o mesmo deve apresentar a iniciativa de procurar alternativas no ambiente externo para melhor administração dos dados.

Por sua vez, o melhor uso desses dados ocorre pela mobilização da flexibilidade entendida como 4.0, a qual permite uma melhor compreensão sobre as informações multidimensionais envolvidas a partir de uma ação conjunta com os demais agentes envolvidos na dinâmica das ações por meio de decisões mais assertivas.

A dinâmica coletiva de decisões não ocorre sem uma plataforma fluida e transparente de emissão e recepção de informações. Nesse sentido, a comunicação 4.0 necessita que os sujeitos dominem os instrumentos verbais não verbais na interação multifacetada entre homem e tecnologia. O domínio de linguagens para além dos idiomas socialmente postos, ou seja, a linguagem tecnológica, tem sido cada vez mais necessária no contexto do trabalho na indústria 4.0.

Neste âmbito, sobretudo face a necessidade do pensamento sistêmico, a formação de equipes interdisciplinares e flexíveis tem sido necessária. Profissionais de formações diferentes, mas que estejam dispostos a superar visões individualizadas e demonstrar-se disponíveis para o aprendizado coletivo, não preso a concepções limitantes entre idiosincrasias ou mesmo vertentes ontologias e epistemologias do saber acadêmico.

A liderança 4.0 assemelha-se muito a uma fusão conceitual do estilo gerencial 9.9 (BLAKE e MOUTON 1978 apud LACOMBE E HEILBORN, 2015) e a liderança proativa (ARAÚJO, GAVA, 2019). Valorizar o crescimento profissional da equipe, oportunizando o exercício da iniciativa e inovação, assegurando o desempenho ético e humano das relações parece ser um dos pilares desafiadores da atuação do líder neste novo contexto.

A partir da estrutura conceitual proposta por Penhaki (2019), percebe-se que as soft skills não são uma novidade na indústria dita por 4.0. O que ocorre é que as competências comportamentais já postuladas necessitam se manifestar com uma maior sinergia tecnológica, cujo maior desafio ainda se concentra na manutenção de uma ética humana e não puramente mercadológica.

No passado, havia a preocupação escolar com o aprendizado de jovens em sala de aula que consistia na aprendizagem mecanicista com pouco espaço para criatividade e capacidade de interpretar as pessoas

(JORNADAEDU, 2021). Atualmente há uma preocupação maior com as soft skills, e no âmbito do ensino tecnológico é algo que já vem sendo construído por meio das metodologias ativas que colocam o estudante em uma condição de protagonista no processo ensino-aprendizagem como também fornecedor de conhecimento.

Para Garofalo (2018) a educação 4.0 é um desdobramento da indústria 4.0 e coloca no centro da formação educacional o desenvolvimento do saber tecnológico ligado à linguagem computacional, Inteligência artificial, internet das coisas e ao learning by doing, ou seja, o aprendizado por meio da experimentação, do fazer prático e sensível ao contexto. Desta forma, torna-se pertinente conhecer como as soft skills 4.0 estão se desenvolvendo no campo educacional. Na próxima seção, são apresentados os direcionamentos metodológicos da pesquisa empírica.

### 3 METODOLOGIA

A produção deste artigo configura uma das ações do projeto de pesquisa interconecta intitulado IF-GECOMP - pesquisa em gestão de pessoas por competências, coordenado no campus A. A pesquisa se classifica como descritiva e quantitativa. As categorias de pesquisa seguem as mesmas que foram estruturadas no estudo de Penhaki (2019) e são apresentadas no quadro 2, a qual mostra a categoria e a quantidade de variáveis em cada uma delas.

Quadro 2 – Categorias e variáveis de pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Código da variável</b>
1.TRABALHO EM EQUIPE 4.0	1.Entusiasmo para o trabalho em equipe	TE 1.1
	2.Alinhamento com a proposta do trabalho	TE 2.2
	3.Resultado coletivo	TE 3.3
2.FLEXIBILIDADE 4.0	4.Interesse holístico	FE 1.4
	5.Adaptação a situações difíceis	FE 2.5
	6.Disposição para o conhecimento interdisciplinar	FE 3.6
3.CRIATIVIDADE 4.0	7.Aprendizagem	CR 1.7
	8.Atitudes inovadoras	CR 2.8
	9.Uso de plataformas digitais	CR 3.9
	10.Resultados inovadores a partir de conhecimento multidisciplinar	CR 4.10
4.MOTIVAÇÃO 4.0	11.Estímulo ao desenvolvimento de atividades remotas	MT 1.11
	12.Projeção para o futuro	MT 2.12
	13.Otimismo individual	MT 3.13
	14.Otimismo coletivo	MT 4.14
	15.Recursos financeiros	MT 5.15
5.COMUNICAÇÃO 4.0	16.Provedor de informações relevantes	CM 1.16
	17.Proatividade para participar de reuniões	CM 2.17
	18.Incentivo ao diálogo	CM 3.18
	19.Saber ouvir	CM 4.19

	20.Legitimidade das informações fornecidas	CM 5.20
6.LIDERANÇA 4.0	21.Consentimento da equipe	LD 1.21
	22.Mediação de conflitos	LD 2.22
	23.Organização das atividades	LD 3.23
	24.Encorajamento da equipe	LD 4.24
	25.Persuasão	LD 5.25

Fonte: Adaptado de Penhaki (2019)

Os sujeitos de pesquisa foram compostos por estudantes de terceiro ano em dois cursos de ensino tecnológico em uma instituição federal de ensino, por já possuírem uma vivência de aproximadamente dois anos e meio. A pesquisa foi aplicada utilizando um questionário desenvolvido a partir do Quadro 1, acompanhado de um termo de consentimento livre e esclarecido. Cada pergunta apresentou uma escala Likert variando de 1 a 5 pontos, o qual foi hospedado na plataforma Google Forms e os dados foram analisados no software livre PSPP. Os cálculos estatísticos executados foram: o teste de Alpha de Cronbach, para verificar a confiabilidade dos dados; o teste de normalidade, para saber se a natureza dos dados é paramétrica ou não paramétrica, assim como os testes de correlação de Pearson para verificar a intensidade da correlação entre as variáveis da pesquisa. O estudo destacou as correlações de acordo com os seguintes parâmetros de observação conforme DANCEY, C. P.; REIDY (2013):

- Não há correlação ou muito fraca 0,0 a 0,3
- Correlação moderada 0,4 a 0,6
- Correlação forte 0,7 a 0,9
- Correlação muito forte/excelente 1,0

A hipótese de pesquisa é de que há correlação entre as variáveis que compoem o modelo de Soft Skills proposto por Penhaki (2019). Após o tratamento dos dados no PSPP, destacou-se as correlações moderadas, as quais foram distribuídas em um arranjo com o suporte da plataforma virtual [www.lucidchart.com](http://www.lucidchart.com). O público-alvo foi composto por estudantes de terceiro ano do ensino médio técnico em um campus de um Instituto Federal de tecnologia. Participaram do estudo 33 voluntários, de um total de 62 alunos de terceiro ano do ensino médio do campus A, os quais apresentaram sua percepção a respeito da mobilização de competências 4.0 em seu cotidiano de estudos durante a pandemia do COVID-19. A escolha por este perfil de participantes se deu por sua potencial inserção no mercado de trabalho e no ensino superior, locais em que se acredita que a demanda pelas soft skills se mostra ainda mais solicitada conforme os estudos.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

A faixa etária geral dos participantes apresentou homogeneidade, visto que ficou entre 16 e 18 anos, sendo composto de 21 mulheres (63,6%), 11 homens (33,4%), e 1 não-binário (5%). Os dados demonstraram ser confiáveis de acordo com o resultado do Alpha de Cronbach, visto que seu resultado

ficou em 0,88, muito próximo do parâmetro máximo de 1,0. Aplicando o teste de normalidade, verificou-se que há, preponderantemente, dados de natureza não paramétrica<sup>1</sup>, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1 – Teste de normalidade

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		TE1.1	TE2.2	TE3.3	FE1.4	FE2.5	FE3.6	CR1.7	CR2.8	CR3.9	CR4.10
<i>N</i>		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<i>Normal Parameters</i>	<i>Média</i>	3,24	3,42	3,91	4,48	3,61	3,52	4,48	4,12	4,03	3,18
	<i>Desvio padrão</i>	1,03	,79	1,13	,67	1,09	,80	,76	,74	,81	,88
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,23	,25	,23	,36	,28	,24	,36	,28	,30	,25
	<i>Positive</i>	,17	,22	,17	,22	,18	,23	,25	,26	,24	,18
	<i>Negative</i>	-,23	-,25	-,23	-,36	-,28	-,24	-,36	-,28	-,30	-,25
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		1,29	1,44	1,32	2,04	1,60	1,40	2,06	1,63	1,74	1,42
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		,054	,021	,048	,000	,008	,028	,000	,006	,003	,025

MT1.11	MT2.12	MT3.13	MT4.14	MT5.15	CM1.16	CM2.17	CM3.18	CM4.19	CM5.20	LD1.21	LD2.22	LD3.23	LD4.24	LD5.25
33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
2,97	3,97	3,18	4,27	4,06	3,24	4,03	3,03	4,85	3,15	2,88	3,18	4,33	4,27	4,67
1,05	1,24	1,10	,91	,97	1,32	1,19	1,31	,44	1,18	1,22	1,16	,78	,88	,60
,24	,27	,23	,30	,26	,16	,28	,16	,51	,19	,18	,18	,29	,28	,44
,16	,20	,23	,21	,17	,16	,21	,15	,37	,14	,13	,14	,20	,20	,29
-,24	-,27	-,19	-,30	-,26	-,15	-,28	-,16	-,51	-,19	-,18	-,18	-,29	-,28	-,44
1,37	1,54	1,33	1,74	1,51	,92	1,60	,94	2,95	1,09	1,06	1,06	1,66	1,62	2,53
,034	,012	,043	,003	,014	,372	,008	,335	,000	,174	,197	,200	,005	,007	,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A distribuição das variáveis dependentes conforme seu comportamento é apresentado no quadro 3, situação que direcionou a análise para o uso de dois métodos de análise de correlação: a correlação de Pearson para os dados paramétricos, e a correlação de Spearman para os dados não paramétricos.

Quadro 3 – divisão das variáveis dependentes conforme resultado do teste de normalidade

Variáveis de comportamento paramétrico	TE1.1 CM1.16 CM3.18 CM5.20 LD1.21 LD2.22
Variáveis de comportamento não paramétrico	TE2.2 TE3.3 FE1.4 FE2.5 FE3.6 CR1.7 CR2.8 CR3.9 CR4.10 MT1.11 MT2.12 MT3.13 MT 4.14 MT5.15 CM2.17 CM4.19 LD3.23 LD4.24 LD5.25

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Os testes de correlação apresentam o quanto as variáveis interagem entre si, quais delas apresentam potencial de sinergia e mais influenciam umas as outras. O teste de correlação de Pearson foi aplicado com as variáveis de comportamento paramétrico, fornecendo os dados da tabela 2.

<sup>1</sup> Coeficiente de significância abaixo de 0,05.



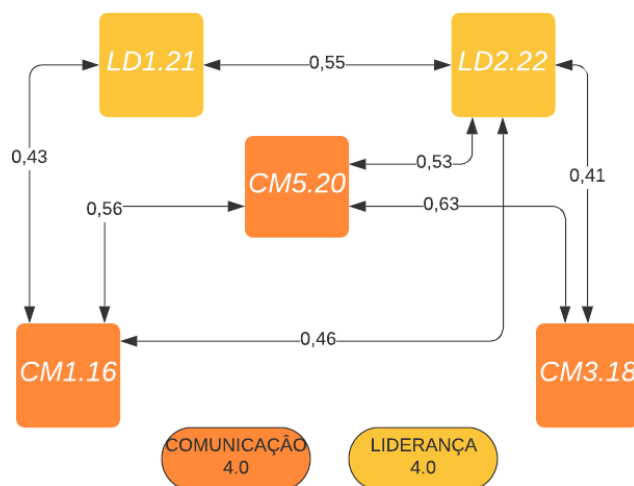
Tabela 2 – Correlação de Pearson

Correlations		TE1.1	CM1.16	CM3.18	CM5.20	LD1.21	LD2.22
TE1.1	Pearson Correlation	1,00	,30	,29	,36	,12	,28
	Sig. (2-tailed)		,091	,096	,043	,493	,120
	N	33	33	33	33	33	33
CM1.16	Pearson Correlation	,30	1,00	,32	,56	,43	,46
	Sig. (2-tailed)	,091		,070	,001	,014	,007
	N	33	33	33	33	33	33
CM3.18	Pearson Correlation	,29	,32	1,00	,61	,51	,41
	Sig. (2-tailed)	,096	,070		,000	,002	,018
	N	33	33	33	33	33	33
CM5.20	Pearson Correlation	,36	,56	,61	1,00	,27	,53
	Sig. (2-tailed)	,043	,001	,000		,121	,002
	N	33	33	33	33	33	33
LD1.21	Pearson Correlation	,12	,43	,51	,27	1,00	,55
	Sig. (2-tailed)	,493	,014	,002	,121		,001
	N	33	33	33	33	33	33
LD2.22	Pearson Correlation	,28	,46	,41	,53	,55	1,00
	Sig. (2-tailed)	,120	,007	,018	,002	,001	
	N	33	33	33	33	33	33

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A tabela 2 foi convertida na figura 1 com um arranjo em que é possível visualizar, com maior clareza, as correlações de força moderada e forte, com valores acima de 0,4:

Figura 1 –Correlação de variáveis paramétricas



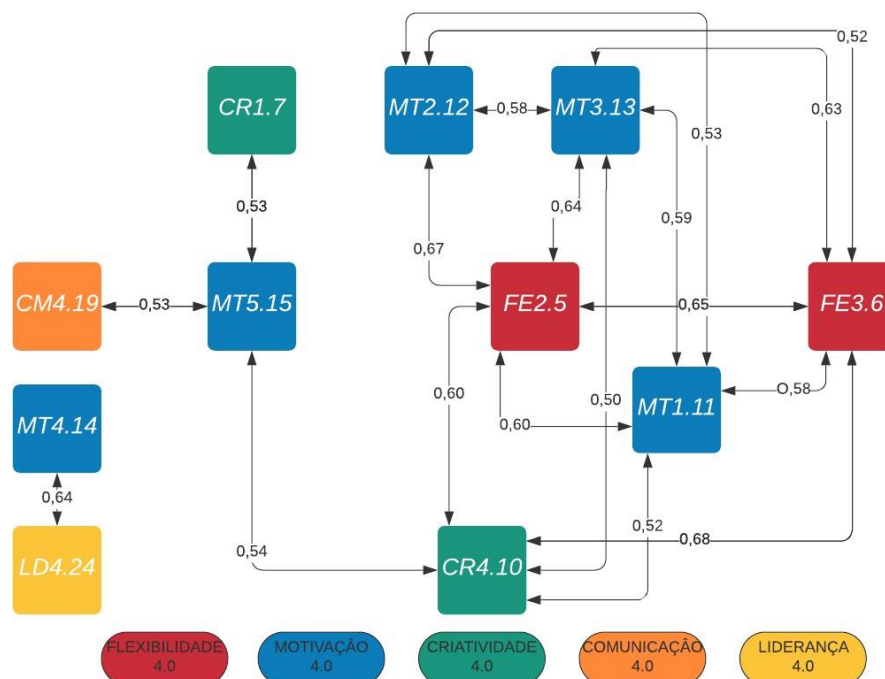
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A correlação paramétrica forneceu informações a respeito da interação entre duas categorias de estudo: Liderança 4.0 e Comunicação 4.0. A partir da percepção dos respondentes da pesquisa, as lideranças são compostas a partir do consentimento das equipes que percebem a capacidade dos líderes em apresentar informações fundamentadas e apoiadas pelos demais integrantes das equipes, além de possuírem um papel notório de resolução de conflitos, através da forte correlação com o incentivo ao diálogo.

Os dados corroboram com o posicionamento de Borges et al. (2019), visto que os autores concordam que as lideranças na indústria 4.0 ainda precisam saber lidar com conflitos, sendo empáticos e eficiente nas tomadas de decisões, buscando resultados através da adequação de estratégias. No contexto de estudantes dos cursos técnicos participantes da pesquisa, pode-se afirmar que o consentimento em liderar fornece

condições que facilitam o exercício da empatia, visto que há reciprocidade entre o coletivo que escolhe seu representante nos trabalhos técnicos e o líder que compartilha informações confiáveis e preocupa-se com o fomento do diálogo constante.

Figura 2 – Correlação de variáveis não paramétricas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Devido ao grande número de correlações não paramétricas, optou-se por selecionar aquelas de maior expressividade (correlação de Spearman acima de 0,50). Os dados sinalizam a notória influência das variáveis relacionadas à Motivação 4.0. A motivação para o futuro (MT2.12) possui forte relação com estímulos que desenvolvam as atividades remotas, estas por sua vez, apresentam potencial para o desenvolvimento de atividades interdisciplinares com relativo nível de complexidade (FE2.5), para o qual os respondentes apresentam disposição (FE3.6). Conforme Miranda et al (2020), a motivação aponta para o uso adequado de recursos no processo de ensino aprendizagem no ambiente escolar, apontando para sua influência multifacetada na atuação sobre o estudante.

A criatividade 4.0 apresenta forte relação com a utilização de equipamentos adequados (MT 5.15), que ofereçam condições para o desenvolvimento da aprendizagem (CR 1.7) e da geração de resultados com potencial inovador. Tais relações estimulam a prática do saber ouvir (CM4.19). Estudos de Camacho (2017, p.13), dialogam com os resultados da pesquisa visto que:

a implementação de estratégias envolvendo recursos tecnológicos inovadores que sejam coerentes e que estejam relacionados com os interesses dos alunos é um aspecto de relevância da planificação de uma aula ou atividade pedagógica. Essas estratégias, que promovem a motivação e autonomia, assumem-se como um aspecto considerável muito importante no processo de aprendizagem. (CAMACHO, 2017, p.13).

Deve-se salientar que a disponibilização de ferramentas tecnológicas de comunicação por meio de plataformas avançadas por si só não será suficiente para gerar valor em múltiplas dimensões, é necessário que o ser humano seja o protagonista nesse processo por meio de interações interdisciplinares com a equipe, assumindo uma postura crítica e construtiva na elaboração e materialização das atividades. A criatividade no ambiente acadêmico dos cursos técnicos integrados apresenta forte relação com fatores ligados ao instrumental e ao diálogo entre conhecimentos distintos. Tal sinalização condiz com o posicionamento de TERRA et al. (2018), pois afirmam que a inovação deve fazer parte dos itinerários de formação e de gestão.

O resultado do teste de correlação nos indica que comunicação e liderança não apresentaram sinergia com as demais variáveis, algo importante no contexto da indústria 4.0. No contexto das atividades acadêmicas nem todos os alunos desenvolvem uma postura de liderança em atividades acadêmica, o que pode ter impactado no resultado do teste. Entretanto estimular uma boa comunicação com a equipe é crucial no contexto da tecnologia 4.0, pois são indicadores de proatividade inerente ao processo (ARAÚJO e GAVA, 2019).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo teve como proposta analisar a percepção de estudantes de tecnologia sobre a ótica das competências comportamentais, as soft skills, no contexto da gestão 4.0. A partir dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que os sujeitos de pesquisa apresentam predisposição para atuar no contexto 4.0, visto a forte sinergia apresentada pelas variáveis de pesquisa seja na correlação paramétrica ou não paramétrica. A liderança 4.0 e a Comunicação 4.0 apresentaram forte relação paramétrica, enquanto a motivação apresentou importância central para o alcance das demais variáveis não paramétricas.

Apesar de isoladamente a categoria trabalho em equipe ter apresentado bons índices de satisfação, quando analisada em conjunto com as demais categorias, não se evidenciou sinergia suficiente para metodologia adotada. De acordo com preceitos da indústria 4.0, há uma demanda comportamental que direciona a ação dos profissionais de tecnologia para uma atuação mais homogênea em termos de alcance. Entretanto, a heterogeneidade apresentada pelos dados demonstra o aspecto real do desafio de se atender de forma integrada a todas essas categorias.

A análise apresentou dados relevantes e novos estudos podem ser direcionados para uma análise mais detalhada em relação a cursos distintos na área de tecnologia. Com a sociedade cada vez mais emergida em um mundo mais tecnológico, as habilidades relacionadas com interações sociais tornar-se-ão mais valiosas. Verificar se há diferenças na percepção da mobilização das soft skills em cursos tecnológicos é uma iniciativa que deve ser cada vez mais estimulada em salas de aula para que melhor prepare o discente para o mercado de trabalho.

Como limitações do estudo, podemos elencar a reticência de funcionamento do campus e o pouco quantitativo de participantes na pesquisa, que desfavorece um alcance mais amplo dos resultados, mas sinaliza uma percepção local de um grupo de alunos concluintes de ensino médio e técnico. Como

possibilidade de novos estudos sugere-se a ampliação da pesquisa em outros campus do instituto federal, bem como uma análise segmentada por categorias sociais e econômicas.

Esta pesquisa recebeu fomento a pesquisa por meio do edital Chamada Interconecta IFPB - N ° 02/2021.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. GAVA, R. Empresas proativas 4.0: estratégias para vencer na era digital. Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2019.
- BORGES et al. Desenvolvimento de modelagem de liderança para a Revolução 4.0. São Bernardo do Campo – SP. FTT Journal of Engineering and Business, p. 19 – 33, 2019. ISSN 2525-8729.
- CAMACHO, C. M. L. de P. Recursos tecnológicos e motivação para a aprendizagem. 121 p. Dissertação (Mestrado em Docência e Gestão da Educação), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2017. Disponível em: [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6042/3/DM\\_Carmen\\_Camacho.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6042/3/DM_Carmen_Camacho.pdf). Acesso em 04 jun. 2021.
- DESHPANDE, S. MUNSHI, M. M. The Impact of Soft Skills Training on the Behavior and Work Performance of Employees in Service Organizations. IUP Journal of Soft Skills. Vol. 14, p. 7-25, mar. 2020.
- FONSECA, E. da S. Educação 5.0 – o conectivismo, a revolução digital e o ensino a distância. Contribuições para o ensino híbrido. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 2, n. 4, 2021. DOI: 10.47820/recima21.v2i4.197. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/197>. Acesso em: 03 jun. 2021.
- GAROFALO, D. Educação 4.0: o que devemos esperar. São Paulo: Nova escola, 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/9717/educacao-40-o-que-devemos-esperar>. Acesso em: 25 mai. 2021.
- JORNADA EDU. Soft skills nas escolas: conheça a importância e os desafios. Disponível em <https://jornadaedu.com.br/acontece-na-escola/soft-skills-nas-escolas/>. Acessado em 02 de junho de 2021
- LACOMBE, F. HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. 3ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2015.
- PENHAKI, J. R. Soft Skills na indústria 4.0. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275>. Acesso em 03 jun. 2021.
- MIRANDA, K. K. C. O. et al. Aulas remotas em tempo de pandemia: desafios e Percepções de professores e alunos. Conedu VII Congresso Nacional em educação. Maceió- Alagoas, 2020.
- SILVA, B. X. F. da.; CAROLINA NETO, V.; GRITTI, N. H. S. Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. Interface Tecnológica (São Paulo), v. 17, p. 829-842, 2020.
- SILVA, F. D. O impacto das novas tecnologias educacionais no novo contexto de educação híbrida no Brasil. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 344–362, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i3.780. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/780>. Acesso em: 3 jun. 2021.
- SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. de. A Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf). Acesso em: 03 jun. 2021.
- SPAGNA, J. di. 10 Deficiências das soft skills que podem prejudicar seu empreendimento. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2017/07/10-deficiencias-de-soft-skills-que-podem-prejudicar-seu-empreendimento/>. Acesso em: 24 mai. 2021.

TERRA, J. C. 10 Dimensões da Gestão da Inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional. Alta Books Editora, 2019.

WEBOFSCIENSE. Produção científica sobre Soft Skills. Disponível em: <https://webofknowledge.com/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

## Gestão financeira da escola pública estadual com menor score no IDEB/2013, em Pimenta Bueno

 **10.56238/cipedenv1-005**

### Angela de Castro Correia Gomes

Doutorado em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)  
Profa. da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – campus Francisco Gonçalves Quiles  
Rua Manoel Vitor Diniz, 2380 – B. Jardim São Pedro II.  
CEP: 76.962-269 - Cacoal, RO  
E-mail: angelacastroc@unir.br

### Daniella de Sousa Veras

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR)  
E-mail: daniellasousav@gmail.com

### Letícia Barbosa Rodrigues

MBA em Gestão de Instituições Públicas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO)  
E-mail: leti.bar.rodrigues@gmail.com

### Simone Marçal Quintino

Doutorado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR)  
Profa. da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – campus Francisco Gonçalves Quiles  
Rua Manoel Vitor Diniz, 2380 – B. Jardim São Pedro II.  
CEP: 76.962-269 - Cacoal, RO  
E-mail: simone.marcal@unir.br

### Joareis Fernandes de Azevedo

Mestrado em Ciências da Saúde pela Universidade de Brasília (UnB)  
Prof. da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – campus Francisco Gonçalves Quiles  
Rua Manoel Vitor Diniz, 2380 – B. Jardim São Pedro II.  
CEP: 76.962-269 - Cacoal, RO  
E-mail: joareis@unir.br

### RESUMO

Este estudo trata da gestão administrativa e financeira de recursos na escola e vincula-se ao projeto O Impacto da Gestão Financeira na Qualidade da Educação: estudos de casos múltiplos em escolas públicas estaduais da mesorregião do leste rondoniense. Visou identificar o modelo de gestão dos recursos das escolas públicas estaduais que apresentaram o menor e o maior *score* no IDEB 2013 no ensino fundamental, séries finais, de Pimenta Bueno, a partir de dados documentais e do processo de tomada de decisão nas escolas. De abordagem qualitativa, para a coleta de dados foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, documental - planilhas de prestações de contas e atas das escolas, legislação

vigente sobre o tema - e de campo, por meio do questionário, nas EEEFM Raimundo Euclides Barbosa e EEEF Anísio Serrão entregue aos gestores escolares e ainda enviado por e-mail. Os dados documentais apontaram que o custo-aluno da escola com menor IDEB, segundo os recursos auferidos e as planilhas disponibilizadas aos pesquisadores, vem se mostrando maior para a de menor *score*. Houve poucas aquisições de bens e preponderaram as despesas com custeio, tanto com o PDDE como com o PROAFI (política estadual), não sendo identificados recursos próprios. A quantidade de alunos atendidos na Raimundo Euclides era maior e possuía dezoito salas de aula a mais que a Anísio Serrão. Todos os professores das escolas eram especialistas e o principal problema mencionado na gestão foi a falta de recursos para atender a demanda e o atraso nos recebimentos, causando transtornos junto aos fornecedores/aquisições. Propalam os dados dos recursos em reuniões e murais internos e a participação social em uma das escolas foi considerada satisfatória.

**Palavras-chave:** PDDE, PROAFI, IDEB.

### ABSTRACT

This study deals with administrative and financial management of resources at school and is linked to the project The Impact of Financial Management on the Quality of Education: multiple case studies in state public schools of the mesoregion of eastern Rondonia. It aimed to identify the resource management model of state public schools that presented the lowest and highest score in IDEB 2013 in elementary education, final series, of Pimenta Bueno, from documentary data and the decision-making process in schools. Of qualitative approach, for data collection, bibliographic and documentary research were used - spreadsheets of accountability and minutes of the schools, current legislation on the subject - and field research, through the questionnaire, in EEEFM Raimundo Euclides Barbosa and EEEF Anísio Serrão delivered to school managers and also sent by email. The documentary data indicated that the cost-pupil of the school with the lowest IDEB, according to the resources obtained and the spreadsheets made available to the researchers, has been higher for the school with the lowest score. There were few purchases of goods and expenses with costs predominated, both with PDDE and PROAFI (state policy), and no own resources were identified. The number of students at Raimundo Euclides was larger and had eighteen more classrooms than Anísio Serrão.

All the teachers in the schools were specialists and the main problem mentioned in the management was the lack of resources to meet the demand and the delay in receipts, causing problems with suppliers/purchasers. They spread the resource data in meetings and internal

murals and the social participation in one of the schools was considered satisfactory.

**Keywords:** PDDE, PROAFI, IDEB.

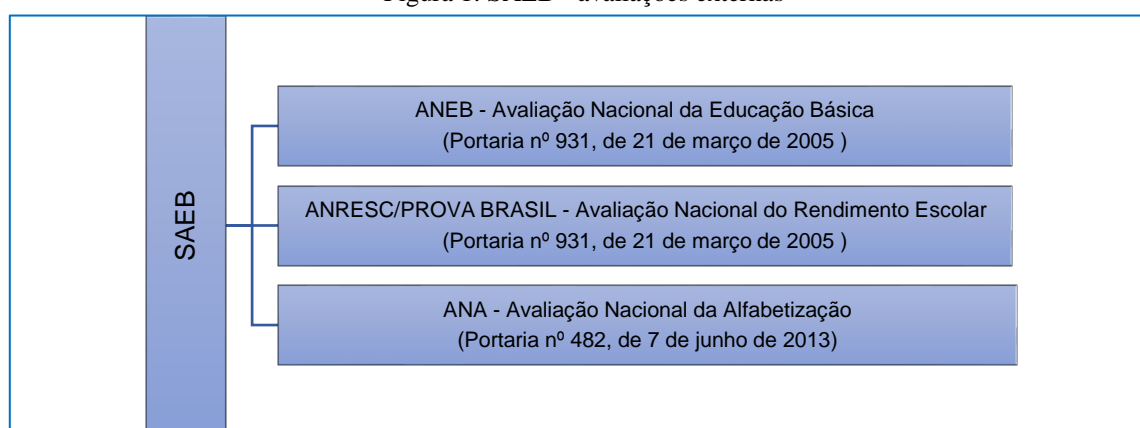
## 1 INTRODUÇÃO

A educação básica brasileira envolve a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio. Pela obrigatoriedade da legislação, a criança inicia com 4 ou 5 anos e o término é aos 17 anos de idade. A formação que recebe é tanto para o exercício da cidadania como para lhe proporcionar meios para progredir no trabalho e na continuidade dos estudos (BRASIL, 1996, art. 2º).

O preparo da criança ao final das séries iniciais e finais do ensino fundamental regular, particularmente em português e matemática, vem sendo medido pelo governo federal, mais precisamente pelo Ministério da Educação (MEC), por meio de avaliações padronizadas, como a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), conhecida como Prova Brasil, censitária e aplicada desde 2005, sendo um dos componentes do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)<sup>1</sup>, conforme figura 1 a seguir, e é aplicada a cada dois anos aos estudantes de escolas públicas urbanas do 5º e 9º ano e em turmas com mais de 20 alunos, sendo o resultado da prova e de um conjunto de avaliações do MEC divulgados como Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) (INEP, 2014).

A Avaliação Nacional da Educação Básica, realizada por amostragem, envolve “alunos das redes públicas e privadas do país, em áreas urbanas e rurais, matriculados na 4ª série/5ºano e 8ªsérie/9ºano do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio” e busca medir a qualidade, a equidade e a eficiência da educação brasileira e tem como foco a gestão dos sistemas educacionais (INEP, 2014).

Figura 1: SAEB - avaliações externas



Fonte: elaborada pelos autores com dados do INEP (2014).

<sup>1</sup> Sua primeira aplicação ocorreu em 1990, por amostragem, em escolas que ofertavam as 1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do ensino fundamental em escolas públicas urbanas (BRAGUIL, 2014).



A Avaliação Nacional do Rendimento Escolar também tem como finalidade avaliar a qualidade do ensino nas escolas abrangidas. O rendimento médio é divulgado por escola, município, ente federativo e país. A Avaliação Nacional da Alfabetização é censitária e aplicada aos alunos do 3º ano do ensino fundamental das escolas públicas para aferir, por exemplo, os níveis de alfabetização e o letramento na língua portuguesa e a alfabetização matemática.

O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), em 2007, com o intuito de informar aos gestores, educadores e a todos que se interessam pela educação básica a atual situação dessa modalidade de ensino e de sua estrutura. Sua realização ocorre da seguinte maneira: é aplicada a Prova Brasil (conhecimentos de português e matemática) e um questionário com questões sobre o perfil socioeconômico do aluno/família, que visa avaliar a qualidade do ensino ministrado em escolas públicas, além de ser um exame que oferece a educadores e gestores da educação uma análise que tem como finalidade identificar falhas de ensino e auxiliar na construção de projetos pautados na leitura, na escrita e nas quatro operações básicas de matemática.

A Prova Brasil constitui-se de questões que devem ser lidas, interpretadas e respondidas pelo aluno, conforme seu entendimento. Assim, por meio de questões envolvendo a língua portuguesa e a matemática são avaliadas as habilidades que os alunos possuem, como a leitura e a escrita.

Não somente a melhoria da qualidade como o total acesso à escola são prerrogativas das avaliações, disponibilizando incentivos precisos para a formulação, reformulação e o controle das políticas públicas, ao apresentar dados e indicadores referentes aos alunos e mesmo à escola.

O IDEB é uma ferramenta que pode direcionar a escolha dos pais sobre qual escola matricular seus filhos e provocar os gestores a cobrarem dos governantes e dos diretores das instituições melhores condições de ensino quando a nota for considerada insatisfatória, vez que há metas projetadas para cada escola e o intuito é atingir o *score* 6,0, numa escala de 0-10, até este ano de 2022, semelhante à nota considerada em países desenvolvidos membros da *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico* (OCDE).

O Decreto nº 6.094 (BRASIL, 2007) expõe:

Art. 2º [...]

XIX - divulgar na escola e na comunidade os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, referido no art. 3º; [...]

Art. 3º A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil).

Parágrafo único. O IDEB será o indicador objetivo para a verificação do cumprimento de metas fixadas no termo de adesão ao Compromisso.

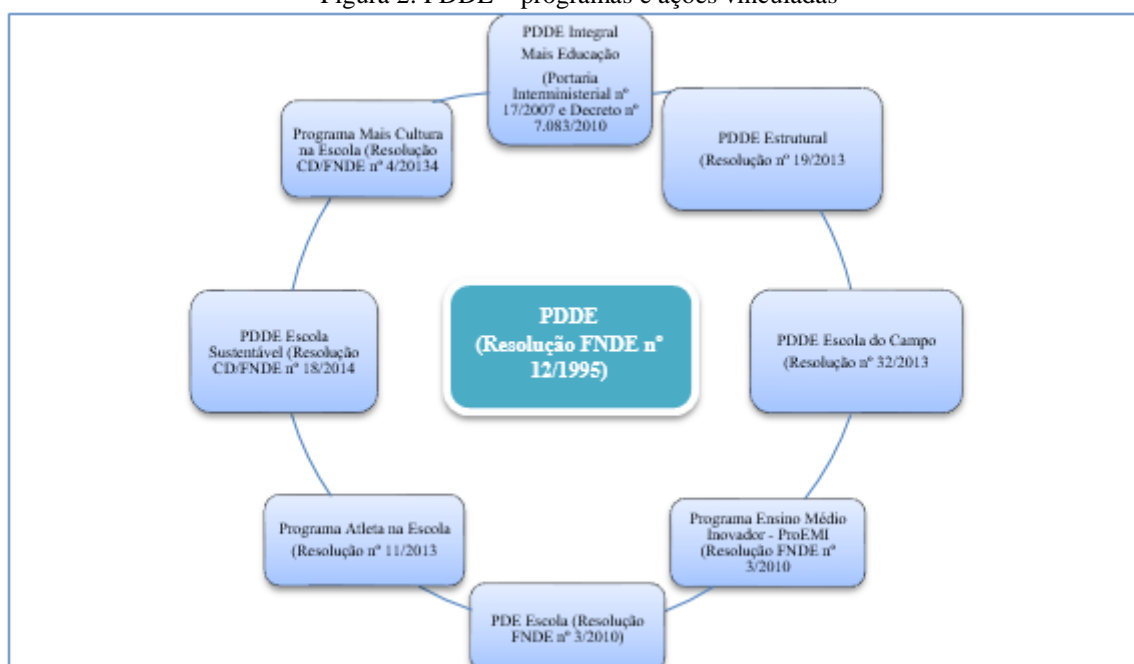
Para que escolas públicas alcancem ou mantenham um bom desenvolvimento escolar a participação é considerada fundamental para o aperfeiçoamento do Plano de Ações Articuladas (PAR), planejado pela escola com a adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, um programa estratégico do

Plano de Desenvolvimento da Educação, criado pelo Decreto nº 6.094 (BRASIL, 2007), composto por uma análise da educação no município e metas a serem alcançadas. As escolas que obtêm as metas recebem recursos extras do governo federal através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), criado em 1995 no âmbito do governo federal, mas com a seguinte denominação: Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), por meio da Resolução FNDE nº 12, de 10 de maio de 1995 (FNDE, 2014a), cuja alteração para o nome atual por meio da medida Provisória nº 1.784 (BRASIL, 1998), atualmente regido pela Lei 11.947 (BRASIL, 2009) e envolvendo toda educação básica.

Os recursos do PDDE têm como destino despesas de custeio (pequenos consertos, reparos, material de consumo, serviços etc.) e de capital (bens duráveis), visando maior desempenho dos alunos. Não pode ser usado para gastos pessoais, passagens, diárias, pagamentos de funcionários e ainda despesas bancárias.

O Programa constitui-se de outros programas ou ações como: PDDE básico; PDDE integral que tem como programa de atuação o Mais Educação; PDDE Estrutura, relacionado ao programa escola acessível, água na escola e escola do campo; PDDE qualidade, pertinente ao programa Ensino Médio Inovador; PDE escola; Atleta na Escola; Escola Sustentável e Mais Cultura na Escola, de acordo com a figura 2 a seguir.

Figura 2: PDDE – programas e ações vinculadas



Fonte: elaborada pelos autores com base na legislação correspondente

O PDDE integral, também conhecido como Programa Mais Educação, constitui-se uma estratégia do Ministério da Educação com vistas à ampliação da jornada escolar, com respectiva organização curricular, na perspectiva da educação Integral. As escolas públicas de ensino estadual, municipal e do Distrito Federal participam do Programa e podem desenvolver atividades diversas como: acompanhamento pedagógico, educação ambiental e desenvolvimento sustentável, esporte e lazer, educação em direitos humanos, cultura, prevenção e estímulo da saúde, comunicação e uso de mídias, educação econômica etc.

O PDDE estrutural, abrangendo a escola acessível (acessibilidade no ambiente físico quanto aos recursos didáticos e pedagógicos e à comunicação e informação) e o programa água na escola (boa utilização e preservação desse recurso) nas escolas públicas de ensino regular. Também visa capacitar professores dispostos a fazerem parte da causa ambiental urbana, bem como o uso racional da água pode ser por meio de pequenas ações na escola, como exemplo, reparos de vazamentos no sistema hidráulico das edificações.

O PDDE Escola do Campo é um programa voltado para as escolas localizadas na zona rural (ou campo), distritais, estaduais e municipais, que dispõem de estudantes matriculados na educação básica, com unidade executora própria (UEX), que não tenham sido beneficiadas com esse auxílio pecuniário em exercícios anteriores, e que funcionam em edificação própria da rede pública.

O Ensino Médio Inovador é uma forma de incentivar as redes estaduais de educação a promover no aluno o interesse por atividades voltadas para o trabalho, ciência, tecnologia e cultura. As escolas que podem participar são públicas de ensino médio regular não profissionalizante, considerando alguns requisitos exigidos.

Os recursos são liberados em única parcela com discriminação de capital e custeio, designados ao desenvolvimento de práticas inovadoras abrangendo as atividades de gestão administrativa e didático-pedagógicas, locação e infraestrutura, como por exemplo: espaços físicos e transporte, despesas com alimentação, hospedagem e a realização de eventos, aluguel de equipamentos e contratação de serviços de sonorização.

O PDE Escola é um programa que auxilia a escola. Fundamentado no planejamento cooperativo, seu principal propósito é dar assistência na gestão.

O Programa Atleta na Escola faz parte do plano de ações do PDDE Qualidade, e tem o intuito de divulgar a prática desportiva entre os estudantes, aprimorar valores olímpicos e paraolímpicos entre os jovens e adolescentes, auxiliando na identificação de jovens talentos de escolas públicas distritais, municipais e estaduais com idade entre doze a dezessete anos, cursando o ensino fundamental ou ensino médio conforme as informações do censo escolar do ano anterior.

O PDDE Escolas Sustentáveis destina recursos buscando promover a responsabilidade e sustentabilidade socioambiental no ambiente escolar, considerando a gestão, o currículo, o espaço físico e a relação com a comunidade.

O Programa Mais Cultura busca promover ações do projeto pedagógico de escolas públicas contempladas com os Programas Mais Educação e Ensino Médio Inovador com conhecimentos culturais em curso nas comunidades locais e nos múltiplos territórios, e assim auxiliar na elaboração de práticas que promovam uma integração dos conhecimentos culturais e artísticos com o projeto pedagógico de escolas públicas de educação integral, dentre outras ações.

A UEX elabora e encaminha a prestação de contas dos recursos para a Entidade Executora (EEX - Prefeitura Municipal ou Secretaria de Educação do Estado ou do DF) examina e conduz as prestações de

contas para o FNDE, que faz uma análise sobre os documentos, dá parecer e despacha com as devidas notificações.

As causas que podem implicar na devolução dos recursos são, por exemplo: uso em finalidades diversas às dos programas, conforme a especificidade de cada um, aplicação de recursos de capital em custeio e vice-versa, não comprovação de despesas, falta de execução dos recursos no mercado financeiro.

Em se tratando do município de Pimenta Bueno, o atendimento da educação básica sob responsabilidade do governo estadual, no momento da pesquisa, está discriminado na tabela 1 a seguir.

No ano de 2011, 2,5% das escolas do governo de Rondônia estavam localizadas em Pimenta Bueno, atendendo 2,6% dos alunos da rede estadual, com 2,3% dos professores efetivos e emergenciais, respectivamente. O quadro técnico tinha um percentual um pouco mais expressivo, de 3,9%.

Tabela 1: Rondônia e Cacoal - quantidade de professores, alunos e técnicos nas escolas estaduais em 2011

MUNICÍPIO	QUANTIDADE				
	ESC.	ALU.	PROFESSOR		TÉC.
			EFE.	EME.	
Pimenta Bueno	7	4.968	159	28	274
Outras escolas	271	189455	6816	1189	6.724
TOTAL	278	194.423	6.975	1.217	6.998
<i>Pimenta Bueno - % proporcional ao total</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,6%</i>	<i>2,3%</i>	<i>2,3%</i>	<i>3,9%</i>

Fonte: elaborada pelos autores com base em Secretaria (2014).

Legenda: ESC – escolas; ALU – alunos; EFE – efetivos; EME – emergenciais; TÉC – técnicos

Em 2013 (tabela 2), considerando as escolas da rede estadual sediadas em Pimenta Bueno, a Escola Raimundo Euclides atendeu 8,3% a mais de alunos que a Anísio Serrão, comparando ao total do município, superando, ainda, em relação aos das séries finais, pois a diferença foi de 7,6%, também em relação à quantidade de professores, em 15,5%, sendo que no tocante aos técnicos foi bastante expressiva, de 19,1%. Os dados indicam uma maior complexidade na gestão, pois há muito mais pessoas e alunos para a escola acompanhar e atender no dia a dia.

Tabela 2: Pimenta Bueno - séries e quantidade de alunos e pessoal por escola estadual no ano 2013

ESCOLAS	SÉRIES OFERTADAS	QUANTIDADE			
		ALUNOS		PR***	TÉ****
		T*	SF**		
EEEFM RAIMUNDO EUCLIDES BARBOSA	5ª a 8ª série ou 6º ao 9º ano e Ensino médio e Educação de Jovens e Adultos	1137	483	49	74
<i>% proporcional ao total</i>		<i>20,3%</i>	<i>26,4%</i>	<i>27,2%</i>	<i>25,3%</i>
EEEF Anísio Serrão	5ª a 8ª série/6º ao 9º ano e ensino médio	706	344	21	18
<i>% proporcional ao total</i>		<i>12,6%</i>	<i>18,8%</i>	<i>11,7%</i>	<i>6,2%</i>
EEEF SANDOVAL MEIRA	1ª a 4ª série ou 1º ao 5º ano	416		19	19
EEEF BOM SUCESSO	1ª a 4ª série ou 1º ao 5º ano e 5ª a 8ª série ou 6º ao 9º ano	318	122	13	28
EEEF FREI SILVESTRE BIZZOTTO	1ª a 4ª série ou 1º ao 5º ano	219		11	26
EEEFM ORLANDO BUENO DA SILVA	5ª a 8ª série ou 6º ao 9º ano Ensino médio e Educação de Jovens e Adultos	902	412	29	44
EEEFM MARECHAL CORDEIRO DE FARIAS	5ª a 8ª série ou 6º ao 9º ano e Ensino médio	1010	466	21	62
CEEJA GLICERIA MARIA OLIVEIRA CRIVELLI	Educação de Jovens e Adultos	882		17	21

Fonte: elaborada pelos autores com dados do QEdU (2014) para a quantidade de alunos; Secretaria (2014) para a quantidade de professores e técnicos.

Legenda: \*T: total; SF: alunos nas séries finais; \*\*PR: professores; \*\*\*TÉ: técnicos

De acordo com os dados do INEP (2014), dados na tabela 3, a escola Raimundo vinha atingindo scores abaixo das médias projetadas e a Anísio Serrão superou a projeção da nota nas últimas avaliações, ficando na posição de maior IDEB dentre as escolas sediadas em Pimenta Bueno e sob responsabilidade do governo estadual.

Tabela 3: IDEB – metas projetadas e *score* alcançado pelas escolas pesquisadas

ESCOLA	ANO/META PROJETADA				ANO/SCORE ALCANÇADO				
	2007	2009	2011	2013	2005	2007	2009	2011	2013
EEEFM Raimundo Euclides Barbosa	3,3	3,4	3,7	4,1	3,2	3,4	3,7	3,5	3,6
EEEF Anísio Serrão de Carvalho	4,4	4,5	4,8	5,2	4,3	3,9	4,2	5,7	6,0

Fonte: elaborada pelos autores com dados do INEP (2014)

Assim, este estudo trata da gestão do volume de recursos destinados às escolas de educação básica, pelo Ministério da Educação e governo estadual, os quais buscam melhorar a qualidade da educação, o primeiro no âmbito do país e o segundo em Rondônia. Para a pesquisa indagou-se se o modelo de gestão financeira de recursos públicos que chegam às escolas públicas estaduais que apresentaram o menor e o maior *score* no IDEB 2013, em Pimenta Bueno, aliado ao processo de tomada de decisão sobre o uso dos recursos, vem influenciando na qualidade do ensino-aprendizagem indicada pelo referido índice.

O principal objetivo da pesquisa foi identificar o modelo de gestão dos recursos das escolas públicas estaduais que apresentaram o menor e o maior *score* no IDEB 2013 no ensino fundamental, séries finais, em Pimenta Bueno, a partir de dados documentais e do processo de tomada de decisão nas duas escolas.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Para a pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, sendo que a coleta de dados foi por meio da pesquisa bibliográfica, documental (nas planilhas de prestação de contas das escolas) e de campo (com questionário direcionado aos gestores).

A coleta de dados abrangeu bibliografias e documentos que tratam do financiamento da educação básica. Na pesquisa documental, as escolas - Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Raimundo Euclides Barbosa (EEEFM-REB) e Escola Estadual de Ensino Fundamental Anísio Serrão de Carvalho (EEEF-ASC) - disponibilizaram alguns processos com as prestações de contas dos recursos. O acesso foi autorizado pelos gestores, por meio dos profissionais dos setores de prestações de contas.

Cada escola recebeu uma via do instrumento de coleta de dados por correio eletrônico, com questões fechadas e abertas, sendo que na escola Raimundo também foi entregue o formulário impresso, o qual foi preenchido e devolvido, e a escola Anísio Serrão devolveu o instrumento por e-mail.

As planilhas de prestações de contas das duas escolas foram fotografadas e salvas como imagem JPEG, além de algumas atas de reuniões onde constam os registros de decisões sobre os usos dos recursos e outros documentos referentes às prestações de contas. O questionário foi direcionado somente aos

gestores das escolas, considerando que possuem Conselhos Escolares (CEs) sob a presidência da própria direção escolar.

Na análise e interpretação dos dados fez-se uso de planilhas, gráficos e tabelas para os dados quantitativos (prestação de contas), e analisado o conteúdo dos dados subjetivos (de atas, do próprio questionário, leis, decretos, portarias e prestações de contas das escolas). O processo de tabulação e análise dos dados foram os referentes ao financiamento da educação básica publicados em sítios governamentais, como o Ministério da Educação (MEC) e a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), incluindo a construção de tabelas.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 DADOS GERAIS DAS ESCOLAS

Inicia-se com uma avaliação do aprendizado dos alunos das duas escolas (tabela 4), um dos aspectos mais proeminentes em relação à avaliação do IDEB.

Houve um salto nos percentuais de alunos considerados habilitados nos conteúdos da prova de matemática da Anísio Serrão, de 2009 para 2011, enquanto a Raimundo Euclides manteve-se com índices bem baixos, inclusive com queda (-2) em 2013. Em português a porcentagem é mais elevada, sendo que a Anísio Serrão vem gradativamente alcançando valores maiores, significando que os alunos avaliados foram considerados aptos em relação ao conhecimento.

Tabela 4: EEEFM Raimundo Euclides da Barbosa e EEEF Anísio Serrão de Carvalho - aproveitamento dos alunos de 2009 a 2013

ANO	VALOR PERCENTUAL									
	MATEMÁTICA					PORTUGUÊS				
	EEEFM Raimundo Euclides	EEEF Anísio Serrão	Pimenta Bueno	Rondônia	Brasil	EEEFM Raimundo Euclides	EEEF Anísio Serrão	Pimenta Bueno	Rondônia	Brasil
2009	6	11	5	9	11	17	38	20	21	24
2011	8	44	13	11	12	25	46	22	21	23
2013	4	41	11	10	12	21	63	30	23	25

Fonte: elaborada pelos autores com dados do QEDU (2014).

Azanha (2004, p. 85) demonstra preocupação com a ação educativa, seja ela individual ou coletiva, e expõe que “[...] requer uma consciência clara dos objetivos educacionais e dos valores a eles ligados”. Assim, o processo formativo do aluno chama para si a responsabilidade ética e social.

O questionário socioeconômico aplicado aos alunos da escola Raimundo Euclides mostrou que 40% deles eram do sexo masculino e 60% feminino. Em 45% das casas moravam até 3 pessoas e em 55% havia 4 ou mais; 80% residiam com a mãe e 50% com o pai; 19% das genitoras concluíram o ensino médio e 10% tinham curso superior, sendo que 5% delas não sabiam ler e escrever, enquanto 16% dos pais finalizaram o ensino médio e somente 1% completou a faculdade/universidade; 7% dos pais não conseguiam ler e escrever e 51% deles estavam sempre presentes na escola. Em 30% das casas havia pelo menos um carro e em 39% um computador com acesso à internet (QEDU, 2014).

Sobre a Anísio Serrão, o questionário revelou que 51% dos estudantes eram do sexo masculino e 49% feminino; nas residências de 65% deles tinham até 3 pessoas; 96% residiam com a mãe e 62% com o pai; 36% das mães concluíram o ensino médio, 29% a faculdade e 2% revelou que a mãe não sabia ler e escrever; 21% dos pais também possuíam o ensino médio e 12% tinham curso superior; 2% não sabiam ler e escrever e 50% iam pouco ou nunca na escola; em 50% das residências havia um carro e em 77% delas tinha pelo menos um computador e acesso à internet (QEDU, 2014).

Proporcionalmente, um percentual maior de alunos da Raimundo Euclides residia com mais pessoas, tinham mais pais que não sabiam ler e escrever, e uma percentagem mais expressiva se aplica à Anísio Serrão quanto à formação dos pais, ao meio de transporte (carro) e à presença de computador com acesso à internet nas residências. Nesse quesito a diferença foi de 38%, correspondendo ao dobro da Raimundo Euclides.

A partir da tabela 5, percebe-se que o rendimento dos alunos das séries finais do ensino fundamental da Raimundo Euclides vem caindo, pois em 2012 ocorreram cerca de 18% de reprovações, seguidas de 19% em 2013 e de 21% em 2014. Na Anísio Serrão incidiram 13% de reprovações em 2012, acompanhadas de 5% (queda de 8%) em 2013 e 17% em 2014 (elevação de 12%), o que provoca certa preocupação em referência à aprendizagem dos alunos.

Tabela 5: Dados de rendimento dos alunos das escolas no período 2012-2014

ESCOLAS	2012							TOTAL	2013						TOTAL	2014						TOTAL
	EFI		EFF		EM		EFI		EFF		EM		EFI			EFF		EM				
	A	R	A	R	A	R	A		R	A	R	A	R	A		R	A	R	A	R		
Raimundo Euclides	--	-	437	95	441	33	100	--	--	36	8	42	40	91	--	--	39	10	42	10	102	
Anísio Serrão	340	6	302	47	--	--	695	26	2	30	1	--	--	58	34	7	27	54	--	--	679	

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa de campo.

Legenda: A – aprovação; R – reprovação

A tabela 6 demonstra o número de técnicos em cada escola no período de 2012-2014. A Raimundo Euclides tem um quadro de técnicos com número maior o que é justificável comparado ao número de alunos, mas em ambas as escolas, a quantidade vem caindo. São 29 alunos por cada técnico naquela e cerca de 38 na Anísio Serrão. Registra-se ainda que os valores repassados pelas escolas divergem dos encontrados e expostos na tabela 2.

Tabela 6: Quadro de pessoal técnico nas escolas no período 2012-2014

QUANTIDADE DE PESSOAL TÉCNICO NAS ESCOLAS			
ESCOLAS	2012	2013	2014
EEEFM Raimundo Euclides Barbosa	40	38	35
EEEF Anísio Serrão de Carvalho	20	16	18

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa

A seguir a tabela 7 apresenta a qualificação dos professores e considera-se que têm formação condizente com a legislação, que é possuir formação superior, com ressalvas para quem atua na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, ficando permitida formação no ensino médio.

Tabela 7: Formação dos professores atuantes nas escolas em abril de 2015

DISCRIMINAÇÃO	EEEFM RAIMUNDO EUCLIDES BARBOSA	EEEF ANÍSIO SERRÃO DE CARVALHO
Especialização	16	21

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa de campo.

Considerando o número de alunos da tabela 5, chega-se ao valor de 64 alunos por professor na Raimundo Euclides e 32 na Anísio Serrão. Se não houver erro no fornecimento dos números, a primeira escola possui professores sobrecarregados de aulas e de alunos, mas é percebido divergências nos dados se comparados aos da tabela 2.

### 3.2 MONTANTE DE RECURSOS RECEBIDOS E GERIDOS NAS ESCOLAS POR GRUPO DE GASTOS

As análises a seguir dizem respeito aos recursos e seus direcionamentos pelas escolas. Podemos comparar as tabelas 8 e 10 e perceber que a escola Raimundo Euclides (REB), por ofertar o ensino fundamental e médio e possuir mais alunos, recebeu mais recursos. A pesquisa documental revelou que um recurso do PDDE, a segunda parcela de 2014, foi recebida em 2015 pela escola, confirmando que há atrasos de recebimentos de recursos pelas escolas. Tal ocorrência deixa a unidade escolar em situação difícil perante os fornecedores, além de juros que podem incidir sobre os atrasos de pagamentos de bens e/ou serviços.

Tabela 8: Recursos recebidos pelas escolas no período 2013-2014\*

PROGRAMA	2013		2014	
	EEEFM REB	EEEF ASC	EEEFM REB	EEEF ASC
PDDE	27.020,00	20.920,00	11.870,00	7.120,00
	70.000,00	---	7.000,00	2.188,00
	29.095,99	---	11.000,00	23.700,00
	---	---	3.172,00	---
	---	---	10.500,00	---
	---	---	27.007,24	---
	---	---	101.672,00	---
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>126.115,99</b>	<b>20.920,00</b>	<b>172.221,24</b>
PROAFI	88.959,55	33.552,00	30.648,84	16.766,00
	---	42.588,36	54.768,00	18.096,00
	---	---	67.215,81	20.000,00
	---	---	---	43.148,00
	---	---	---	18.096,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>88.959,55</b>	<b>76.140,36</b>	<b>152.632,65</b>	<b>116.106,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>215.075,54</b>	<b>97.060,36</b>	<b>324.853,89</b>	<b>149.114,00</b>

Fonte: elaborada pelos autores com dados do FNDE (2014b) para o PDDE, e atas e planilhas de prestações de contas das escolas para o PROAFI.

\*Os dados do PROAFI aqui demonstrados foram retirados dos processos fornecidos.



Na tabela 9 o custo-aluno é maior na escola Raimundo, e um maior recebimento de recursos justifica a diferença em relação à Anísio Serrão, assim, indaga-se se realmente o recurso pode gerar mais qualidade, pois a escola teve o menor IDEB no município na avaliação considerada, nos remetendo a observar outras variáveis, como o modelo de gestão, por exemplo.

Tabela 9: Custo-aluno das escolas por programa – anos 2013 e 2014

ESCOLA	2013*			2014*		
	PDDE	PROAFI	MÉDIA	PDDE	PROAFI	MÉDIA
EEEFM REB	125,36	88,43	213,79	188,01	166,63	354,64
EEEF ASC	30,10	109,55	139,66	56,52	198,81	255,33

Fonte: Elaborada pela autora com dados das tabelas 5 e 8

\*Para 2013, utilizou-se o número de alunos do ano de 2012 e para 2014 o total de alunos em 2013, considerando-se que os repasses são baseados no quantitativo de alunos do ano imediatamente anterior.

De acordo com a tabela 10, a Anísio Serrão utilizou mais recursos com capital no ano de 2014, pois foram obtidos equipamentos e materiais permanentes. Nas duas escolas (ver tabela 11) os gastos com custeio predominaram. Os bens adquiridos são comumente necessários às escolas, como computador, máquina fotográfica, projetor de imagem e outros.

Tabela 10: EEEFM Raimundo Euclides Barbosa – classificação dos gastos no período 2013-2014

DISCRIMINAÇÃO	ANO 2013		ANO 2014	
	PDDE	PROAFI	PDDE	PROAFI
<b>CUSTEIO</b>				
Materiais de consumo (tecidos, utensílios, vestuários, material de expediente, recargas cartuchos tinta, material limpeza, manutenção etc.)	15.875,47	71.709,76	53.146,03	41.545,88
Material de uso pedagógico, esportivo e laboratório				
Serviços terceiros (contas telefônicas, monitoramento etc.)	20.940,00	49.140,35	22.611,20	52.541,44
<b>Subtotal</b>	<b>36.815,47</b>	<b>120.850,11</b>	<b>75.757,23</b>	<b>94.087,32</b>
<b>CAPITAL</b>				
<b>Equipamentos e materiais permanentes</b>				
Ar condicionado			14.200,00	
Arquivo/armário em aço			1.400,00	
Mobília (bancos em madeira, mesa comum, mesa de tênis etc.)	1.268,00		2.070,00	
Computador mais projetor			3.980,00	
Caixa/aparelho de som			350,00	
CPU	3.680,00			
Notebook			5.160,00	
Livros			15.060,00	
Máquina fotográfica profissional			1.200,00	
Televisão			1.500,00	
Carro de mão e lixeira			623,00	
Máquina cortar isopor			60,00	
<b>Subtotal</b>	<b>4.948,00</b>	<b>-</b>	<b>45.603,00</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>41.763,47</b>	<b>120.850,11</b>	<b>121.360,23</b>	<b>94.087,32</b>
Percentual gasto com custeio	88,2%	100,0%	62,4%	100,0%
Percentual gasto com capital	11,8%	0,0%	37,6%	0,0%
Percentual total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pelos autores com dados da pesquisa documental: planilhas de prestações de contas da escola.

A tabela 11 mostra que os gastos com custeio também foram bem expressivos na escola Anísio Serrão, de acordo com o que foi fornecido pela escola, ficando definido que é predominante esse direcionamento, tanto com o recurso do PDDE como com o do PROAFI, e os bens comprados envolveram mobiliário, armários, não sendo identificados investimentos em máquinas e equipamentos como computador, impressoras, filmadoras, comumente obtidos pelas escolas.

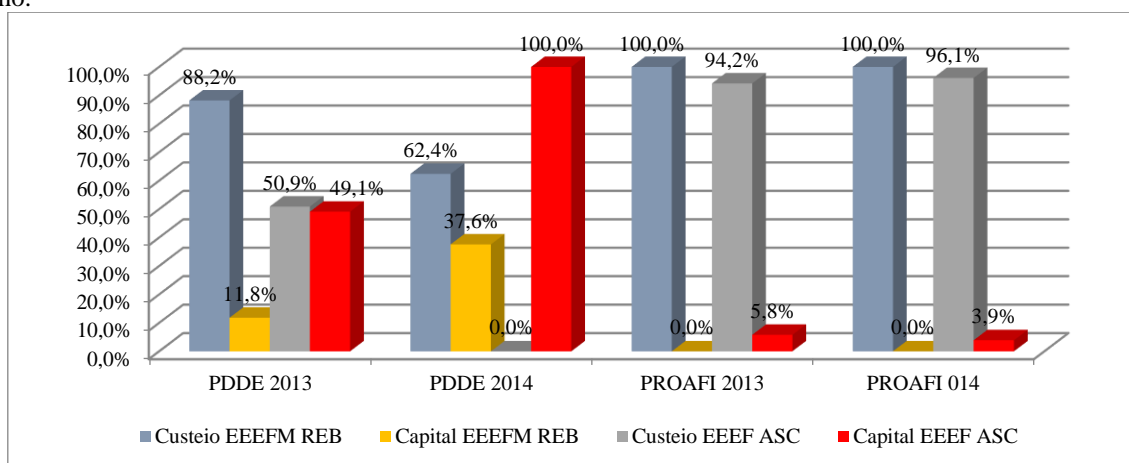
Tabela 11: EEEF Anísio Serrão de Carvalho – Classificação dos gastos no período 2013-2014

DISCRIMINAÇÃO	ANO 2013		ANO 2014	
	PDDE	PROAFI	PDDE	PROAFI
<b>CUSTEIO</b>				
Materiais de consumo (tecidos, utensílios, vestuários, material de expediente, recargas cartuchos impressoras, material limpeza, manutenção etc.)	3.497,17	46.941,11		
Material de uso pedagógico, esportivo e laboratório	706,83			48.108,39
Serviços terceiros (contas telefônicas, monitoramento etc.)	8.583,00	41.491,36		34.076,61
<b>Subtotal</b>	<b>12.787,00</b>	<b>88.432,47</b>	<b>-</b>	<b>82.185,00</b>
<b>CAPITAL</b>				
<b>Equipamentos e materiais permanentes</b>				
Arquivo/armário/estante/roupeiro - em aço		2.220,24	6.310,24	
Cortinas e persianas				1.999,98
Mobiliário – móveis		2.030,00		
Equipamento de segurança		1.200,00		1.340,00
Outros	12.351,00			
<b>Subtotal</b>	<b>12.351,00</b>	<b>5.450,24</b>	<b>6.310,24</b>	<b>3.339,98</b>
<b>Total</b>	<b>25.138,00</b>	<b>93.882,71</b>	<b>6.310,24</b>	<b>85.524,98</b>
% gasto com custeio	50,9%	94,2%	0,0%	96,1%
% gasto com capital	49,1%	5,8%	100,0%	3,9%
% totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborada pelos autores com dados da pesquisa documental: planilhas de prestações de contas da escola.

A figura 3 a seguir faz uma síntese dos gastos das duas escolas, e evidencia que o custeio vem tendo prioridade nas escolas.

Figura 3: Valores em percentuais dos gastos com custeio e capital na EEEFM Raimundo Euclides Barbosa e EEEF Anísio Serrão de Carvalho.



Fonte: elaborada pela autora com dados das tabelas 10 e 11

### 3.3 FORMA DE TOMADA DE DECISÃO NAS ESCOLAS QUANTO À APLICAÇÃO DOS RECURSOS RECEBIDOS

Estão descritas a seguir as respostas dos gestores das escolas referentes às questões do questionário. Para cada um deles há uma denominação (Esc1 e Esc2), significando Escola 1 e Escola 2, uma forma de classificar e separar as respostas de cada diretor escolar e preservar suas identidades quanto às respostas.

**Questão 1:** Se além do PROAFI e PDDE, a escola tem outras fontes significativas de recursos. A Esc2 citou como fonte de recursos o PDE estadual/PME, que na verdade trata-se do PROAFI analisado nesta pesquisa: *“Sim. PDE Estadual/PME”* (Esc 2).

**Questão 2:** Como são decididos os quantitativos de recursos para custeio e capital e quem participa do processo. As respostas indicam que são decididos no conselho escolar, que participa do processo nas escolas 1 e 2: *“Todos os recursos que vem para escola são gerenciados através do conselho escolar”* (Esc 1) e *“Conselho escolar e os quantitativos são definidos pelos programas”* (Esc 2).

**Questão 3:** Aquisições de insumos (Custeio) e de bens (Capital) - sobre quem participa do processo de escolha do que comprar. Nas duas escolas o conselho foi apontado como o decisor na escolha do que comprar: *“Comunidade escolar”* (Esc 1) e *“Conselho escolar/gestão escolar/professores e funcionários”* (Esc 2).

Melchior (2004, p. 197) disserta que o controle social dos recursos públicos pelo cidadão: “[...] tende cada vez mais a se tornar uma realidade... e cada vez mais tende a aumentar o grau de exigências... e o coeficiente de honestidade também tende a aumentar [...]”, e assim a democracia pode funcionar melhor

Em relação à decisão sobre o que comprar: se normalmente parte da direção da escola ou se há demandas trazidas pelos professores e pais, segundo Esc1 a decisão do que comprar é pelo conselho e Esc2 afirma que levam as propostas antecipadamente elaboradas para votação, de certo modo contradizendo as respostas anteriores sobre processos participativos, ou seja, participam da escolha de propostas pré-estabelecidas: *“A direção recebe sugestão da comunidade escolar”* (Esc 1) e *“Previamente estabelecidas e levadas para deliberação do conselho de acordo a necessidade da escola”* (Esc 2).

No que se refere às decisões sobre o que comprar, se são previamente estabelecidas e levadas ao conselho para deliberação ou se são normalmente levantadas nas reuniões, foi obtida somente a resposta de Esc2 a seguir: *“Levadas ao conselho”*. (Esc 1)

A importância da participação nos rumos da educação é discutida por Libânio, Oliveira e Toschi (2012, p. 452). Os autores afirmam: “[...] Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, pais, professores e alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que afetam em um âmbito mais amplo da sociedade [...]”, assim, uma gestão mais democrática provoca um processo de aprendizagem nos participantes e os torna seres cada vez mais politizados e críticos do que ocorre ao seu redor. Por outro lado, Weber (1971), o maior estudioso dos processos burocráticos, menciona que as formalidades burocráticas são usadas, principalmente, para o exercício do controle.

**Questão 4:** Se a prestação de conta é um processo que ocorre sem dificuldades ou a escola enfrenta problemas para concretizá-la. Nas duas escolas não vem surgindo problemas nesse sentido, de acordo com o que responderam, igualmente: *“Ocorre sem dificuldades”* (Esc 1 e Esc 2).

**Questão 5:** Problemas enfrentados para adquirirem certos insumos e bens. A Esc1 não respondeu essa questão e a Esc2 considerou os recursos escassos para cobrir as necessidades: *“Recursos ineficientes para atender a demanda”* (Esc 2).

Muitas vezes a dificuldade não se traduz em falta de recurso, mas emerge do aparato formal que envolve um processo de compras para entidades públicas, assim, Freire (2006 [1991], p. 97) salienta que há casos de haver o recurso necessário para certas ações, “mas a burocracia é tão lenta e complicada que, na verdade, acaba sendo uma barreira tão grande que parece ter sido inventada para que as coisas não se façam, não andem”. As formalidades são necessárias para o exercício do controle, mas se mal geridas pode provocar atrasos nos processos licitatórios.

**Questão 6:** Principais melhorias identificadas na escola, oriundas do recebimento dos recursos governamentais. Percebeu-se que o lado pedagógico não vinha sendo bem atendido nas escolas, pois requeriam melhorias nesse sentido, além da estrutura física citada por Esc1: *“Setor pedagógico e estrutura física”* (Esc 1) e *“Aquisição de material didático pedagógico que proporciona melhoria no ensino aprendizagem”* (Esc 2).

**Questão 7:** Atrasos no recebimento de recurso e consequentes problemas. Embora Esc 1 não tenha respondido e Esc2 tenha citado o PROAFI, sabe-se que mesmo o PDDE atrasa os repasses para as escolas: *“Sim. PROAFI. Dificulta a manutenção dos recursos essenciais e dos materiais utilizados nas atividades pedagógicas”* (Esc2).

**Questão 8:** Os meios que a escola usa para divulgar as receitas e despesas realizadas com os recursos e interesse da comunidade sobre o assunto. Os meios mais comumente usados são os murais internos das escolas, além do momento das reuniões: *“Reuniões e murais”* (Esc 1) e *“Reuniões e assembleias de pais, murais /e a comunidade mostra interessado no monitoramento e acompanhamento”* (Esc2).

**Questão 9:** Avaliação do *score*(nota) tirado no IDEB. Se considera justa e por quê. Esc1 não respondeu e Esc2 considerou que a nota é resultado de um esforço do que a escola faz internamente, do empenho dos envolvidos: *“Corresponde ao trabalho e empenho desenvolvidos”* (Esc2).

**Questão 10:** Como a direção avalia a participação da comunidade (pais de alunos etc.) sobre as decisões tomadas na escola, particularmente sobre o uso dos recursos. Mais uma vez Esc1 não respondeu e Esc2 considerou que a comunidade é bem ativa no processo decisório: *“Participação ativa com responsabilidade nas tomadas de decisões e no emprego de recursos”* (Esc2).

### 3.4 ESTRUTURAÇÃO FÍSICA E DE MATERIAL E EQUIPAMENTOS DAS ESCOLAS

Conforme a pesquisa de campo, sobre a estruturação das escolas, possuem os seguintes espaços físicos de uso interno: biblioteca, laboratório, sala com multimídia, sala de direção, sala de secretaria, sala dos professores, cozinha e refeitório, sanitário exclusivo para funcionários, sanitário exclusivo para funcionárias, sanitário exclusivo para alunos, sanitário exclusivo para alunas. E espaço de lazer para alunos(as).

A tabela 12 em sequência mostra a qualidade de salas de aula nas escolas e a quantidade de equipamentos existentes.

Tabela 12: Salas de aula e materiais e equipamentos existentes

DISCRIMINAÇÃO	EEEFM REB	EEEF ASC
Salas de aula	30	12
Computadores em funcionamento	30	---
Computadores em desuso	15	---
Impressoras em funcionamento	12	---
Impressoras em desuso	2	---
Máquinas fotográficas	1	1
Filmadoras	1	---
Projetores de imagens	4	1

Percebe-se que as escolas possuem os itens que foram identificados nas planilhas de prestação de contas, e é possível verificar que a presença do equipamento na escola não significa que esteja sendo plenamente utilizado, como é o caso dos computadores em desuso na escola Clodoaldo.

## 4 CONCLUSÕES

A identificação das prioridades na realização dos dispêndios nas escolas envolve custeio e não foram identificados problemas para prestarem conta dos recursos, valendo ressaltar que elas possuem profissionais para realizar as prestações de conta.

O grau de participação da comunidade local nas decisões, em especial nos conselhos, foi considerado bom na Esc2. Os registros em atas pouco esclareceram sobre as decisões tomadas.

As respostas das escolas foram curtas ou não foram dadas, particularmente por Esc1, o que dificultou as análises e mesmo as comparações entre elas para identificar semelhanças e diferenciações, mas observou-se que as propostas são levadas aos conselhos que vota e formaliza o processo em ata. Por vezes, os pais creem que realmente é a escola que sabe de suas necessidades e por isso pouco se envolvem na gestão.

Não foi identificada a orçamentação dentro de um planejamento a longo prazo, e sim que as escolas fazem planos de trabalho para períodos curtos, conforme o que requer a legislação que versa sobre s recursos.

A escola Anísio Serrão vem recebendo menos recursos, pois atende menor quantidade de alunos em 12 salas de aula, enquanto a Raimundo tem 30 salas de aula (tabela 12), mas as diferenciações no valor aluno não deveriam ser muito distanciadas.

Os dados do QEdU (2014) da avaliação do MEC de 2013 (Prova Brasil) sinalizam para um contexto mais sólido dos alunos da Anísio Serrão, do ponto de vista socioeconômico e de formação dos pais.

Conjetura-se que a escola Raimundo é mais complexa para gerir porque possui uma estrutura física maior, mais alunos e funcionários para atender, assim, mesmo com *per capita* maior em termos de custo-aluno, acredita-se que a falta de um planejamento para médio e longo prazos possa fazer a diferença, não sendo afirmado aqui que os recursos estão sendo mal direcionados ou mal aplicados ou que sejam suficientes, mas que o uso vinculado à qualidade desejada poderia trazer melhores resultados, pois se fosse tão somente pelo custo-aluno teriam bons resultados no IDEB.

Registra-se a preocupação de que as escolas e os alunos nela inseridos sejam considerados incapazes devido ao *score* alcançado, pois se a escola provoca alguma manifestação positiva nos pais e sociedade sobre seu desempenho, o inverso pode ocorrer quando a nota sinalizar para um baixo rendimento.

Muitas análises ainda podem ser feitas e mais dados de outras escolas podem ser obtidos para que realmente se possa afirmar com veemência que há uma tendência de as escolas maiores e mais complexas tirarem notas consideradas baixas no IDEB, quando comparadas às outras unidades escolas, e que o perfil socioeconômico do aluno também pode ser fator influente.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA QEDu. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/>. Acesso em: 25 nov. 2014.

AZANHA, José Mário Pires. Planos e políticas de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão. In **Educação básica: políticas, legislação e gestão: leituras**. São Paulo: Pioneira, 2004, p. 68-86.

BRAGUIL, Paulo Meireles. SAEB: ANEB e ANRESC (Prova Brasil). Disponível em: [http://www.virtual.ufc.br/solar/aula\\_link/lmat/A\\_a\\_H/estrut\\_politica\\_e\\_gestao/aula\\_03-9632/imagens/04/SAEB.pdf](http://www.virtual.ufc.br/solar/aula_link/lmat/A_a_H/estrut_politica_e_gestao/aula_03-9632/imagens/04/SAEB.pdf). Acesso em: 20 set. 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 20 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm). Acesso em: 3 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória no 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei no 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Disponível em: [file:///C:/Users/RUI/Downloads/lei\\_11947\\_16062009%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RUI/Downloads/lei_11947_16062009%20(1).pdf). Acesso em: 20 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 28 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o repasse de recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar, institui o Programa Dinheiro Direto na Escola, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas/1784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1784.htm). Acesso em: 27 out. 2014.

FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. ASCOM. Disponível em: [http://www.fnde.gov.br/financiamento/fundeb/fundeb-consultas/itemlist/tag/PDDE%20\(Dinheiro%20Direto%20na%20Escola\)?start=280](http://www.fnde.gov.br/financiamento/fundeb/fundeb-consultas/itemlist/tag/PDDE%20(Dinheiro%20Direto%20na%20Escola)?start=280). Acesso em: 22 out. 2014a.

\_\_\_\_\_. *Programas. PDDE. Disponível em: http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-apresentacao. Acesso em: 28 set. 2014b.*

FREIRE, Paulo. **Política e educação**. São Paulo: Villa das Letras, 2007,

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. SAEB. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/saeb/aneb-e-anresc>. Acesso em: 18 ago. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortês, 2012.

MELCHIOR, José Carlos de Araújo. Recursos financeiros e a educação. In **Educação básica**: políticas, legislação e gestão: leituras. São Paulo: Pioneira, 2004, p. 192-215.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. Escolas. Dados atualizados conforme Portaria 2030. Disponível em: <http://www.seduc.ro.gov.br/portal/index.php/escolas-estaduais.html>. Acesso em: 19 set. 2014.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: \_\_\_\_\_. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. p. 15-28.



## Turnover de funcionários entre as fábricas de lingerie na cidade de Frecheirinha – CE

 **1056238/cipedenv1-006**

### **José Gean Costa**

Universidade: Faculdade IEducare

E-mail: josegeanc@gmail.com

### **Alcineide Aguiar Pimenta**

Universidade: Faculdade Luciano Feijão e Faculdade IEducare

E-mail: pimentaalcineide@gmail.com

### **Taisa Maria Gomes De Lima**

Universidade: Faculdade IEducare

E-mail: taisa@fied.edu.br

### **Meirilane do Nascimento**

Universidade: Faculdade IEducare

E-mail: meirilane@fied.edu.br

### **Anderson Terceiro de Albuquerque**

Universidade: Faculdade IEducare

E-mail: anderson.terceiro@fied.edu.br

### **Francisca Flávia Freire Bastos**

Universidade: Faculdade Luciano Feijão

E-mail: flavia.groairas@gmail.com

### **RESUMO**

A competitividade do mercado empresarial vem aumentando nos últimos anos, gerando mudanças para as organizações e novos desafios para todos os setores. O termo *turnover* se refere à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais, em um determinado período. Quando o *turnover* é alto, o crescimento e progresso da organização podem ser prejudicados. O presente trabalho tem como objetivo verificar os fatores determinantes para o alto índice de *turnover* em algumas empresas do segmento de moda íntima localizadas no município de Frecheirinha – CE. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, bibliográfica, do tipo multicase, realizado a partir da aplicação de entrevistas com os gerentes e

colaboradores da área de recursos humanos. Observou-se semelhança nos fatores identificados nas organizações com os achados em estudos já realizados, reforçando que as empresas devem estabelecer métodos de resolução de conflitos através do diálogo, da escuta, promover incentivos e premiações que motivem seu quadro funcional, para isso, é preciso estar atento aos comportamentos e às demonstrações de insatisfação na execução do processo produtivo.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho, Turnover, Gestão de Pessoas.

### **ABSTRACT**

The competitiveness of the business market has increased in recent years, generating changes for organizations and new challenges for all sectors. The term turnover refers to the relationship between admissions and dismissals of professionals in a given period. When turnover is high, the organization's growth and progress can be hampered. The present work aims to verify the determining factors for the high turnover rate in some companies in the intimate fashion segment located in the municipality of Frecheirinha - CE. The research has a qualitative, bibliographic, multi-case approach, carried out from the application of interviews with managers and employees in the area of human resources. There was a similarity in the factors identified in organizations with the findings in studies already carried out, reinforcing that companies must establish methods of conflict resolution through dialogue, listening, promote incentives and awards that motivate their staff, for this, it is necessary be attentive to behaviors and demonstrations of dissatisfaction in the execution of the production process.

**Keywords:** Quality of life at work, Turnover, People management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A competitividade do mercado empresarial vem aumentando nos últimos anos, gerando mudanças para as organizações e novos desafios para todos os setores. Entre as áreas mais afetadas por estas mudanças está a Gestão de Pessoas, que agora tem que se repensar completamente a forma de gerenciar seus colaboradores.

A importância estratégica das pessoas na organização vem sendo reconhecida nos últimos tempos. Conforme Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), pode-se dizer que o quadro de funcionários que constituem uma organização são uma fonte valiosa de vantagem competitiva. Se as qualidades e os conhecimentos específicos desses indivíduos forem bem aproveitadas e desenvolvidas pela empresa. Por este motivo os gestores de empresas estão começando a aumentar seus esforços para manter o nível de rotatividade em níveis baixos.

O termo *turnover* se refere à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais, em um determinado período. Quando o *turnover* é alto, o crescimento e progresso da organização podem ser prejudicados. Setores de produção que necessitam de um número significativo de empregados precisam apresentar condições que atraiam novas pessoas ou até mesmo incentive seus próprios colaboradores a permanecerem na empresa por longos períodos (PAVANELLO; JAEGER, 2016).

Conforme descrito por Miranda e Lima (2019), diversos autores já listaram os principais fatores associados ao desligamento da empresa por parte do funcionário, entre eles encontram-se: o comprometimento com a atividade que desenvolve e satisfação que aquela atividade lhe proporciona (TNAY et al., 2013), fatores demográficos (EMIROĞLU; AKOVA; TANRIVERDI, 2015), relação com os pares e superiores hierárquicos (AMUNDSEN; MARTINSEN, 2014), justiça organizacional (BERND; BEUREN, 2017) e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e qualidade de vida (DEERY, 2008).

Deste modo, entender o motivo da intenção de um profissional de sair de seu emprego atual pode auxiliar os gestores a desenvolver ações capazes de promover a permanência dos bons profissionais na organização. Deste modo, custos com um novo processo de recrutamento e seleção são evitados, o departamento continua funcionando regularmente, evita-se que o profissional seja contratado pela concorrência, entre outros benefícios (STEWART et al., 2011).

Dentro deste contexto de alta competitividade, no Ceará um setor que tem se destacado historicamente é o da indústria têxtil e de confecção (MUNIZ, 2016). Segundo dados da Febratex Group, no ano de 2018, enquanto o Brasil recuava 4,5% em produção de insumos fabris, o Ceará crescia aproximadamente 3% no subsetor de vestuário (FERNANDES; NERGINO; OLIVEIRA, 2019). Além das grandes indústrias existentes nesta área, tem o seu polo industrial, em sua maioria, composto por pequenas e médias empresas.

Considerando o exposto, a motivação para este trabalho se iniciou pela observação de que ocorre uma grande rotatividade de funcionários entre estas diversas empresas na cidade Frecheirinha – CE, dentro de um curto período de tempo. Um estudo que mostre os motivos para esta alta rotatividade pode fornecer uma compreensão aos gestores das indústrias sobre o que leva a acontecer este fato e com isto resolver este problema, podendo até obter ganhos de produtividade para seus negócios.

Sendo assim, este trabalho será um estudo de multicasos realizado junto a algumas empresas da cidade de Frecheirinha – CE, buscando os principais motivos para o índice de turnover entre os funcionários destas empresas e seus impactos para os negócios. Tendo como parâmetro as constatações levantadas e

através de estudos na literatura sobre o tema, este estudo buscará responder à seguinte questão: Quais os fatores determinantes para os índices de *turnover* em empresas de lingerie na cidade de Frecheirinha - CE?

Nesta pesquisa o objetivo geral é investigar os fatores determinantes para os índices de rotatividade de empregados entre as fábricas de lingerie na cidade de Frecheirinha – CE. E Adota-se como objetivos específicos: mapear as principais causas e efeitos da rotatividade de pessoal nas empresas investigadas; identificar as estratégias utilizadas pelas empresas para minimizar a rotatividade de pessoal e seus efeitos para a produtividade organizacional; apresentar as conclusões desta pesquisa com o intuito de reduzir os índices de *turnover*.

Manter o índice de *turnover* num nível baixo pode trazer vantagens competitivas às organizações, como preservar o capital intelectual e manter uma boa unidade no seu ambiente interno e com isso aumentar sua produtividade. Quando há perda de capital humano, além dos esperados custos financeiros, a empresa perde conhecimentos que não são registráveis em arquivos, que são levados juntos com o profissional. Por isso entender quais os motivos da alta rotatividade de funcionários é primordial para uma gestão de pessoas efetiva.

O presente trabalho se torna oportuno pois busca identificar os fatores que influenciam o *turnover* de empresas e, a partir disto, seja possível verificar estratégias mais eficientes a serem adotadas para transformar este quadro negativo que poderia se tornar algo mais preocupante.

Deste modo, este trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, o referencial teórico, onde é apresentada uma revisão bibliográfica que aborda alguns conceitos presentes na literatura especializada que servirão de base para a realização do trabalho, a metodologia que apresenta a abordagem utilizada, o objeto de estudo e as ações realizadas para o cumprimento do trabalho e um cronograma de atividades, além das referências bibliográficas utilizadas no estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo França (2010), a Administração de Recursos Humanos, atualmente mais conhecida pela expressão Gestão de Pessoas (GP), é uma das funções da gestão das organizações cujo papel consiste em estabelecer o sistema que rege as relações entre os colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar e estabelecer a integração dos colaboradores.

Os autores Demo et al. (2011) observam que a GP assumiu um papel estratégico e relevante, suplantando o papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais.

Os mesmos autores afirmam ainda que a Gestão de Pessoas também deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Ou seja, as políticas da empresa

têm a necessidade de contribuir com um maior bem estar dos colaboradores, dando espaço para sua realização pessoal e profissional e com isso beneficiar-se de suas habilidades com eficiência.

Segundo Freire et al. (2016), no contexto em que vão surgindo novos modelos de gestão, os gestores são pressionados a se tornarem líderes e desenvolverem seus trabalhadores com autonomia. Portanto, o papel da área de gestão de pessoas vem, aos poucos, sendo descentralizado. Principalmente a partir do Século XXI essa área assumiu responsabilidades estratégicas, além das rotinas operacionais dos subsistemas de RH, pois passou a ser responsável pelo desenvolvimento do capital humano de alto desempenho.

Conforme Soviensi e Stigar (2008), a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Apesar da Gestão de Pessoas ser um assunto tão atual na área de Administração, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Dentro deste contexto, Ribeiro (2010) aponta que as empresas que estiverem mais preparadas, com um ambiente moderno e desafiador, somados à pacotes de benefícios, salários compatíveis e programas de desenvolvimento, tem mais chances de reter esses profissionais.

Segundo Carvalho e Silva (2017), entre as vantagens competitivas empresariais, destacam-se o capital intelectual, o reconhecimento e a capacitação de seus profissionais como investimento para um bom desempenho, sendo que a confiança do funcionário na empresa remete a esperança de desenvolvimento e crescimento profissional.

Nesta mesma linha de pensamento, os autores Scussel e Fogaça (2017) dizem que a gestão de pessoas precisa agir com práticas de envolvimento, reconhecimento, relacionamento e comunicação, com o objetivo de melhorar o relacionamento com os funcionários e incentivar sua participação no negócio, além de oferecer boas condições de trabalho e bem estar em relação aos benefícios, saúde e segurança, incentivando os colaboradores por meio de recompensas como a remuneração e incentivos.

Tudo isto com o objetivo de manter os funcionários satisfeitos dentro da organização, o que contribui para uma continuidade de pessoal na empresa, evitando assim a fuga de profissionais competentes de sua empresa. Um dos principais pontos para a manutenção da mão-de-obra competente dentro das empresas, que deve ser bastante destacado é a qualidade de vida no trabalho, que será apresentada a seguir.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) atualmente pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: 1) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e 2) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (MORETTI; TREICHEL, 2016). Para os autores, a preocupação com estes aspectos tem o objetivo de motivar o trabalhador, criando um ambiente onde este possa se sentir bem em troca de um desenvolvimento de seu potencial, tornando as organizações mais

competitivas.

Considerando que a maioria da população passa a maior parte do seu dia no trabalho, a QVT surgiu com a finalidade de conciliar duas variáveis: colaboradores e organização. Neste contexto, as condições encontradas no local de trabalho e a cultura organizacional não só ajudam a estreitar o relacionamento entre as partes como aumenta a motivação dos colaboradores (COSTA et al., 2018). Nesta mesma linha de raciocínio, Bortolozzo e Santana (2011) já haviam sugerido que o investimento em qualidade de vida pode transmitir confiança aos funcionários da organização, por atuar nas esferas de bem-estar, satisfação, segurança, saúde e motivação desses colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho como objeto de estudo acadêmico, iniciou-se no contexto organizacional em meados da década 1950 pela abordagem sociotécnica, mas, as tendências e os desafios modernos do desenvolvimento da sociedade determinam o interesse contínuo pelo problema da QVT (LILY et al., 2015).

Para Klein, Pereira e Lemos (2019), a competitividade entre as empresas se elevou muito devido a vários fatores, como a adoção de novas tecnologias de produção, inovações em processos produtivos e a facilidade obtida para a troca de conhecimentos e, com isso, houve a necessidade de uma reestruturação dos processos produtivos com o propósito de alcançar maior produtividade. Todavia, o ambiente produtivo não conseguiu absorver essas mudanças sem gerar impactos negativos para os seus colaboradores. Neste contexto, Campos (2016) e Ferreira (2011) salientam que o desgaste físico e psicológico, a baixa autoestima, a pressão por resultados e a insatisfação são aspectos inerentes a esse novo mundo de trabalho, e, dessa forma, a questão da QVT passa a obter destaque e demanda projetos para buscar solução para esses problemas.

Na literatura, alguns estudos demonstram a relação entre a QVT e a intenção de *turnover* dos funcionários no cenário brasileiro. No estudo Paranaíba (2014), os resultados mostram que os servidores entrevistados que apresentaram menor intenção de rotatividade, foram aqueles que consideravam o trabalho gratificante, desafiador, motivador e/ou compatível com o cargo. Por outro lado, os servidores que consideraram o trabalho entediante/desmotivador apresentaram os maiores índices de intenção de *turnover*.

No estudo de Costa et al. (2018), a maioria dos funcionários com grande tempo de cargo trabalham em empresas com programas de QVT. Já no estudo de Borges (2018), demonstra que, em grande medida, a falta de perspectiva profissional, o salário e a estrutura física precária são grandes com grande influência no intenção de *turnover*. Esses estudos demonstram a importância do estudo da QVT com o intuito de manter os funcionários satisfeitos e consequentemente aumentar a competitividade da organização no mercado.

Dentro deste contexto, torna-se importante o estudo de variáveis que impactam a intenção de *turnover* e a qualidade de vida no trabalho, uma vez que, um bom gerenciamento destes tópicos pode reduzir os impactos negativos em termos de gestão de pessoas dentro das organizações.

### 2.3 TURNOVER

*Turnover* é um termo oriundo da língua inglesa que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Em português um termo que se aproxima deste conceito é rotatividade (SILVEIRA, 2011).

As razões para o desligamento podem ser diversas, por exemplo: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Segundo Eckert, Denicol e Giacomet (2011), uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos: a saída de colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e econômicos.

Marras (2000) afirma que o índice de rotatividade (*turnover*) pode medir uma parte da organização, como uma área de vendas ou somente parte dessa seção, como também medir índice geral. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2017) em 2014 a taxa de desligamento de empregados no Brasil foi de 54,8%, o que inclui desligamentos feitos pela organização e pelo próprio funcionário, sendo que 20,4% dos desligamentos foram voluntários, ou seja, pedido pelo empregado (DIEESE, 2017).

Nesta discussão, questões como melhor oferta de trabalho, instabilidade econômica, ambiente organizacional, insatisfação do empregado, falta de perspectiva de crescimento, condições de trabalho, entre outras podem ser consideradas como motivadoras dos altos índices de *turnover* das empresas (SILVEIRA, 2011). Além disto, Silva et al. (2016) identificaram que problemas como mudanças de gerência, conflitos gerenciais, ausência de treinamentos, falta de valorização profissional, falha de comunicação e a ausência de habilidades humanas por parte da gerência são motivos para o fluxo de funcionários.

Outra causa possível para o turnover, apontado por Gil (2010), é a condução do processo de recrutamento e seleção dos candidatos na organização, pois empregar pessoas sem a qualificação requerida pode gerar problemas em diversas áreas, como problemas na produção, conflitos interpessoais e intergrupais e, por fim, aumentar a rotatividade de pessoal. Uma das consequências do turnover é a geração de custos financeiros e a perda de investimento de tempo e de recursos (SILVEIRA, 2011).

Em concordância com este pensamento, o estudo realizado por Patias et al. (2014) no segmento supermercadista confirma que o alto índice de rotatividade contribui para geração de altos custos e alerta para a necessidade de um melhor planejamento das instituições em relação ao processo de recrutamento e seleção e para o consequente acompanhamento destes colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em um estudo multicase realizado junto a algumas empresas do ramo de confecção da cidade de Frecheirinha – CE, visando avaliar os principais motivos do *turnover* que ocorre dentro destas empresas.

Para elaboração e desenvolvimento deste estudo os procedimentos foram divididos em três etapas. A primeira etapa é uma revisão bibliográfica baseada em publicações de artigos científicos, monografias, publicações de revistas ou jornais e livros de autores especialistas sobre o tema objeto de estudo, para composição do referencial teórico. Os textos para a revisão bibliográfica foram obtidos por meio de repositórios institucionais e bibliotecas digitais.

Para isso, a busca foi feita por meio de palavras-chaves relacionadas ao assunto nos repositórios SciELO, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e Periódicos Capes, sendo realizado um filtro inicial pelos títulos e, em seguida uma análise detalhada dos trabalhos selecionados. A segunda etapa se deu por meio da condução de entrevistas em que busca encontrar as principais causas para o *turnover* nas diversas empresas. A terceira etapa é uma análise dos principais pontos descobertos na etapa anterior e conclusões sobre o estudo.

Neste estudo em particular, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (GUERRA, 2014).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada, segundo Gil (2007), como explicativa e experimental por se preocupar em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, neste caso específico, trata-se de uma investigação sobre o fenômeno “*turnover*” nas fábricas de lingerie em Frecheirinha-Ce.

Segundo os procedimentos técnicos, o trabalho é definido como um estudo multicase. Os estudos de casos, conforme Yin (2015) em geral representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Já o estudo multicase, como é abordado no presente trabalho, pode ser conceituado como o envolvimento de estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (SILVA; MENEZES, 2001).

O estudo multicase se justifica devido ao fato de ser estudado um fenômeno relativamente recente, com dados, bases e arquivos limitados e que ocorre dentro de um ambiente bem peculiar, que é uma cidade pequena com um ambiente fabril amplo, possuindo várias empresas do segmento.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas junto aos gestores das empresas com o objetivo de se conhecer sobre as circunstâncias que levam os colaboradores a terem a intenção de sair destas

organizações. A entrevista como coleta de dados sobre um determinado fenômeno é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo, por meio da qual os pesquisadores buscam coletar dados objetivos e subjetivos (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017).

O tipo de entrevista utilizada foi a semi-estruturada, na qual, segundo definem Boni e Quaresma (2005), combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. As perguntas do entrevistador buscam dar mais profundidade às reflexões. Este tipo de entrevista atende principalmente a finalidades exploratórias e é bastante utilizada para o detalhamento de questões e formulação mais precisa dos conceitos relacionados. Em relação a sua estruturação o entrevistador introduz o tema, faz os questionamentos com alternativas relacionadas as principais causas e abre espaço para o entrevistado discorrer mais sobre o assunto e agregar com novas variáveis que venham a influenciar os índices de *turnover* na empresa.

Para se realizar a análise de dados foi aplicado o método da análise de conteúdo, que se constitui de um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que utiliza a comunicação como ponto de partida. É sempre feita a partir da mensagem e tem por finalidade a produção de inferências. Segundo Bardin (1977) o ato de inferir significa a realização de uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Para iniciar esta pesquisa foram procuradas empresas do ramo de confecção de vestuário, mais especificamente confecção de peças de moda íntima, todas as empresas estão localizadas na cidade de Frecheirinha-CE, essas, caracterizam-se de pequeno e médio porte, possuindo aproximadamente cem funcionários, a empresa de menor porte, e chegando até setecentos colaboradores na de maior porte. Costumeiramente os setores de RH dessas eram mais robustos a partir que o porte era maior, mas, todas possuíam um profissional da área.

### **4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Para a elaboração do perfil dos entrevistados foram colocadas no início desta pesquisa, em forma de roteiro de entrevista, algumas perguntas de caráter pessoal para melhor conhecê-los e entender suas aspirações, levando em consideração suas idades e faixa etária. No entanto, para preservação de suas identidades, seus nomes não foram revelados. Deste modo, estes foram identificados através de sequência alfanumérica, em que o primeiro entrevistado foi intitulado de E1, o segundo de E2, o terceiro de E3 e o quarto participante da pesquisa de E4.



Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Função que exerce na empresa	Tempo de empresa
E1	Feminino	38	Gestora de RH	3 a 5 anos
E2	Feminino	45	Gestora de RH	3 a 5 anos
E3	Masculino	42	Gestor de RH	1 a 3 anos
E4	Feminino	35	Gestora de RH	5 a 10 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No conteúdo do quadro 1, que aborda o perfil dos entrevistados, identificou-se que, dos 4 (quatro) entrevistados, 3 (três) são do sexo feminino e apenas 1 (um) é do sexo masculino. A idade média dos entrevistados é de 40 anos. O funcionário com menor tempo de empresa possui de 1 a 3 anos de casa e, com maior tempo de empresa, de 5 a 10 anos. Todos estes ocupam a mesma função dentro das empresas ora entrevistadas, Gestores de RH.

#### 4.3 VARIÁVEIS INFLUENCIADORAS DO TURNOVER NAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Os entrevistados, de acordo com seu entendimento e suas experiências de trabalho, foram a cada pergunta construindo um elenco de fatores que vão determinando o *turnover* nas empresas. Dos quatro participantes entrevistados, todos indicaram na entrevista ter um conhecimento médio sobre o termo. Isso leva a crer que sem conhecer de forma mais profunda o termo, acaba por se tornar mais difícil a elaboração de estratégias que diminuam os altos índices de rotatividade de funcionários.

O Quadro 2, que segue logo abaixo, apresenta um resumo das respostas dos entrevistados, visando seu ponto de vista e sua aplicação atual dentro do ambiente interno das indústrias locais.

Quadro 2 - Resumo das variantes encontradas nas respostas dos entrevistados

Variantes da análise	Principais evidências	Entrevistados
Variantes que influenciam no processo de <i>turnover</i> nas fábricas	ausência de benefícios e incentivos	E1, E3 e E4
	ausência de oportunidade de crescimento	E2
Em relação a QVT, qual variante mais impacta nos índices de <i>turnover</i>	Insatisfação como setor e/ou função	E1, E2, E3, E4
Qual motivo mais influenciou os pedidos de desligamento nos últimos 12 meses	colaborador em conflito	E1 e E3
	Colaborador desmotivado	E2 e E4
Qual motivo mais influenciou nas contratações nos últimos 12 meses	Aumento do quadro	E1, E2, E3 e E4
Impactos da rotatividade na organização	Queda nos resultados da organização	E1, E3 e E4
	Perda de investimento de tempo	E2
Estratégias para reduzir os índices de <i>turnover</i> nas empresas	Ouvir a opinião dos colaboradores	E1, E3 e E4
	Pacote de benefícios	E2

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Inicialmente foi questionado a respeito da principal causa desta rotatividade. De acordo com Vasconcelos, Estender e Barbosa (2015), fatores como recrutamento e seleção planejados de forma errônea, salários incompatíveis, poucos benefícios ou benefícios mal empregados tem influência no *turnover* das empresas.

Dentre os fatores apresentados aos entrevistados, foram colocadas variáveis como: ausência de oportunidade de crescimento; descontentamento com políticas da empresa; insatisfação com o salário; ausência de benefícios e incentivos; estresse e sobrecarga no trabalho e foi aberto espaço para variáveis não inclusas no roteiro. Dos quatro entrevistados três descreveram a falta de benefícios e incentivos com a principal causa e apenas um deles referiu-se à ausência de oportunidade de crescimento.

Ao questionar sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), algumas variáveis foram apontadas como aspectos que influenciam diretamente nos índices de *turnover* dentro dessas empresas. Dentre as variantes encontra-se: desgaste físico e psicológico oriundo da função exercida; baixa autoestima; pressão por resultados; insatisfação com setor e/ou função e estrutura física precária, também foi deixado espaço para o entrevistado discorrer sobre alguma variável não inclusa no roteiro.

E como resposta sobre a relação da QVT com o *turnover*, de forma generalizada, foi apontada como principal variante da falta de permanência nas indústrias, a insatisfação com o setor e/ou função. De acordo com Hung, Lee e Lee (2018), independentemente dos motivos que possam explicar o desejo dos funcionários para deixarem a empresa em que trabalham, a satisfação no trabalho e a motivação podem contribuir para evitar esta intenção.

No questionamento posterior, onde os entrevistados tiveram que responder qual o motivo que mais influenciou os desligamentos dos colaboradores nos últimos doze meses. Dentre as opções os entrevistados tinham variantes como a desmotivação dos colaboradores; os conflitos entre os colaboradores; a insatisfação com o salário e a baixa qualidade de vida, para que fosse produzida uma melhor amostra, foi aberto espaço para o entrevistado agregar ao roteiro outra variável não inclusa.

As respostas apresentaram preponderância de duas variantes principais, que assumiram porcentagem igual nos resultados. Cinquenta por cento dos entrevistados disseram que nos últimos doze meses a principal causa foi a desmotivação dos funcionários e outros cinquenta por cento também atestaram que a geração de conflitos entre os colaboradores é uma das causas com grande relevância. De forma geral todos os entrevistados abordaram como resposta o aumento do quadro devido o processo constante de desligamentos.

A indagação seguinte, buscou analisar os impactos da rotatividade de funcionários para as empresas. Segundo Hammes, Santos e Melim (2016), sobre o tema *turnover*, aponta que os principais impactos do *turnover* nas empresas são os custos com os processos de demissão, admissão e treinamento; a queda nos índices de produtividade; e a possível falta de comprometimento dos colaboradores que optam pela permanência na empresa.

Os entrevistados E1, E3 e E4, disseram que o *turnover* promove uma queda nos resultados da

organização. Enquanto o E2 relatou que há uma perda de investimento de tempo. Ambos demonstraram que esta rotatividade impacta negativamente na eficiência do processo produtivo da indústria, que depende diretamente da mão de obra dos funcionários integrantes do chamado “chão de fábrica”.

Por fim, o último questionamento procurou identificar medidas prováveis que vêm sendo adotadas para a redução desta rotatividade. Dentre elas estavam o oferecimento de pacote de benefícios, como por exemplo, comissões, cartões-vale; a outra opção seria sempre ouvir a opinião dos colaboradores para assim oferecer medidas mais eficazes; oferecer salários compatíveis com a vaga e/ou função; promoção de capacitação profissional; e ainda, oferecer programas de reconhecimento e incentivos.

Sobre esse tema, Araújo e Garcia (2010) discutem diretamente das estratégias e inserção organizacional da gestão de pessoas, a fim de se planejar novas formas para reduzir o indicador de *Turnover*. Os entrevistados E1, E3 e E4 relataram a importância da necessidade de estar sempre próximo de seus colaboradores, de perceber suas aspirações, de ouvi-los para saber qual seu grau de contentamento na função exercida. Já o E2 disse que a principal medida adotada em sua gestão de pessoal é o oferecimento de pacote de benefícios.

Ao final da análise da entrevista, podemos observar nas respostas dos entrevistados, que foi encontrado semelhança nos fatores causadores da rotatividade e nos fatores encontrados em outros estudos já realizados nas mais diversas empresas, dos mais variados segmentos, trazendo variáveis comuns e mostrando a relação da QVT com a rotatividade e a importância de uma boa Gestão de pessoas. A falta de conhecimento do termo e das demais variáveis que influenciam o *turnover* pode impactar nos resultados aqui obtidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores determinantes para os altos índices de *turnover* dentro das fábricas de lingerie da cidade de Frecheirinha-CE. O intuito era comparar os motivos que geralmente levam a rotatividade e verificar se estes tinham similaridade com resultados encontrados através de pesquisas já realizadas com gestores de RH das empresas.

Levando em consideração os fatores já explanados, foi constatado que precisam ser observados diversos fatores para manter a harmonia e a eficiência do processo produtivo dentro das fábricas de lingerie. Dentre eles estão, oferecer benefícios e incentivos aos colaboradores, oferecer oportunidades de crescimento, observar, mediante o contato com os colaboradores, qual função melhor se adequa a estes, de acordo com suas habilidades ora demonstradas.

Para isso, as empresas devem estabelecer métodos de resolução de conflitos através do diálogo, da escuta, promover incentivos e premiações que motivem seu quadro funcional a atingirem seu melhor desempenho, oferecer oportunidades de qualificação, para que o quadro não possua apenas quantidade, mas também qualidade no serviço prestado e no produto confeccionado, essas medidas evitarão quedas no desempenho das empresas, bem como menor tempo gasto para recrutamento de mão de obra.

Mesmo com tantos fatores a serem analisados para manter a qualidade da mão de obra do processo produtivo é possível enxergar que todo relacionamento do RH e colaboradores é nada mais que um processo de empatia pelas aspirações e projetos de vida que tangem a figura do outro, que neste caso é o colaborador. É preciso estar atento aos comportamentos, às demonstrações de insatisfação na execução do processo produtivo.

Quanto às limitações, por esse se tratar de um estudo de multicase, foi necessário procurar por um número maior de empresas e isso demandou mais tempo, por depender da disponibilidade de cada entrevistado, sobre a população a ser analisada, inicialmente, seriam entrevistados também os colaboradores do operacional, mas, que afinal vieram a ser incluídos somente os gestores de RH, dando mais ênfase e direcionamento a pesquisa.

Como sugestão de estudos futuros, pode ser feito um estudo mais aprofundado, multicase, coletando os dados através de entrevista semi-estruturada, incluindo também a percepção dos colaboradores do operacional, com isso, trazendo mais especificidade nas respostas e mais objetividade nos dados encontrados, pois, trazendo um modelo de indagações abertas, possibilita a condução da entrevista de acordo com os assuntos mais relevantes.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71–93, 2015.
- AMUNDSEN, S; MARTINSEN, Ø. L. Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates’ job satisfaction and *turnover* intention. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 784–800, 2014.
- ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A. **GESTÃO DE PESSOAS: Estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATISTA, E. C; MATOS, L. A. L. NASCIMENTO, A. B. A entrevista comotécnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 1, n. 3, p.23-38, 2017.
- BERND, D. C; BEUREN, I. M. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos nasatisfação e intenção de turnover de Auditores Internos. **XX SEMEAD Seminários emAdministração**, nov. 2017.
- BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n.1, p. 68-80, 2005.
- BORGES, E. A. **Qualidade De Vida No Trabalho E Intenção De Rotatividade: Estudo Com Servidores De Uma Instituição Pública De Ensino Superior**. Brasília: Universidade de Brasília, 2018.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611–614,2004.
- CAMPOS, N. M. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico administrativos do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense lotados em Pelotas**. Pelotas: Universidade Católica dePelotas, 2016.
- CARVALHO, A. D; SILVA, B. A. R. a Gestão De Pessoas e o Relacionamento Interpessoal No Cooperativismo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 139–150, 2017.
- COSTA, E. S. C. et al. **A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho Para a Rotatividade na Empresa**. Cariacica: Faculdade Multivix, 2018.
- DEERY, M. Talent management, work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 7, p. 792–806, 2008.
- DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15–42, 2011.
- DIEESE. **Rotatividade**. 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2021.
- ECKERT, A; DENICOL, M. S. G. M; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no municípioogaúcho de Caxias do Sul. **XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, 2011.

- EMIROĞLU, B. D; AKOVA, O; TANRIVERDI, H. The Relationship Between *Turnover* Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 385–397, 2015.
- FERNANDES, M. R; NERGINO, V. M. L; OLIVEIRA, Z. M. DE. Mercado de Moda Íntima: Os Insights nos Hábitos Das Consumidoras de Fortaleza – CE. **Conexão Unifametro2019: Diversidades Tecnológicas e Seus Impactos Sustentáveis**, 2019.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho - uma abordagem sob a ótica do trabalhador**. Brasília: Editora LPA, 2011. v. 45
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREIRE, P. S. et al. Universidade corporativa em rede: Considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Espacios**, v. 37, n. 5, p. 1–1, 2016.
- GUERRA, E. L. A. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAMMES, C. C. F; SANTOS, A. J; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espacios**, v. 37, n. 3, p. 24, 2016.
- HUNG, L; LEE, Y; LEE, D. Os efeitos moderadores da satisfação com o salário e do trabalho, pressão sobre o clima organizacional, compromisso organizacional com a rotatividade e intenção. **International Journal of Business & Society**, v. 19, n. 1, p. 103-116, 2018.
- KLEIN, L. L; PEREIRA, B. A. D; LEMOS, R. B. Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1 -35, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190134>.
- LILIY, S. et al. The Higher Education Impact on the Quality of Young People Working Life. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 191, p. 2412–2415, 2015.
- MEDEIROS, R; ALVES, R; RIBEIRO, S. Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para a Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio Ltda. **Connexio - Revista Científica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 115–126, 2012.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.
- MIRANDA, C. S; LIMA, J. P. R. Percepções sobre o turnover na atividade da auditoria interna: um panorama do contexto brasileiro. **Revista ambiente contábil**, v. 11, n. 2, p. 220–238, 2019.
- MORETTI, S; TREICHEL, A. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.
- MUNIZ, A. M. V. O Ceará e a Indústria Têxtil No Espaço-Tempo. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 36, p. 420–443, 2016.

PATIAS, T. Z. et al. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2014.

PAVANELLO, L; JAEGER, E. V. Rotatividade Nas Empresas: motivos internos e externos. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 04, n. 06, p. 70–74, 2016.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCUSSEL, F. B. C; FOGAÇA, N. O bom relacionamento começa em casa: a influência das políticas de gestão de pessoas sobre a orientação para o relacionamento com clientes. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 36–52, 2017.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Laboratório de Ensino a Distância. 3 ed. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2001.

SILVA, D. T. L. et al. Rotatividade de pessoal: um estudo na empresa comercial X – Ltda. **Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, v.5, n.2, p. 127- 138. 2016.

SILVEIRA, C. C. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre:Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51–61, 2008.

STEWART, R. et al. You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on *Turnover* Intentions. **Journal of Business Ethics**, v. 100, n. 4, p. 581–593, 2011.

TNAY, E. et al. The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 97, p. 201–208, 2013.

VASCONCELOS, K. J; ESTENDER, A. C; BARBOSA, L. A desmotivação e as causas da rotatividade dos colaboradores. **XII SEGet**, p. 1 – 10, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2NGPHUK>. Acesso em: 23 out. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## Gestión de la relación con los clientes como estrategia de fidelización en la actividad comercial

 [10.56238/hedcmv1-007](https://doi.org/10.56238/hedcmv1-007)

### **Yoselin Liceth Delgado Caicedo**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez. Ecuador  
decayoli95@gmail.com

### **Frank Ángel Lemoine Quintero**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez. Ecuador  
fangel64@gmail.com

### **Norma Rafaela Hernández-Rodríguez**

Universidad de Oriente, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Santiago de Cuba, Cuba

### **Graciela Castellano Pallerols**

Universidad de Oriente, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Santiago de Cuba, Cuba  
gcp@uo.edu.cu

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la gestión de la relación con los clientes que desarrollan los establecimientos comerciales de la parroquia de Leonidas Plaza, debido a que los negocios de la localidad no aplican herramientas de marketing para la fidelización de sus clientes, para esto se utilizó el método analítico el cual permitió examinar el desempeño que poseen los establecimientos comerciales y el método empírico mediante la observación científica la cual permitió analizar el servicio que mantienen los negocios hacia sus clientes. Como instrumentos se utilizó el software SPSS v. 21.00 para el procesamiento de información del cuestionario aplicado hacia los clientes de los establecimientos comerciales, para conocer el grado de satisfacción que estos poseen mediante la

realización de una metódica de evaluación en base a las percepciones y expectativas. Entre los principales resultados se obtuvo que el nivel de satisfacción de los clientes es del 73%, el cual se considera aceptable en base al rango establecido determinando que los locales comerciales aún no cuentan con eficiencia y eficacia al aplicar sus procesos de gestión.

**Palabras clave:** Gestión, fidelización, estrategias, clientes, satisfacción.

### **ABSTRACT**

The objective of this research work is to determine the management of the relationship with customers that the commercial establishments of the Leonidas Plaza parish develop, because the local businesses do not apply marketing tools for the loyalty of their customers, to This was used the analytical method which allowed to examine the performance of the commercial establishments and the empirical method through scientific observation which allowed to analyze the service that the businesses maintain towards their clients. As instruments, the SPSS 21.00 software was used to process the information of the questionnaire applied to the customers of the commercial establishments, to know the degree of satisfaction that they have by carrying out an evaluation method based on perceptions and expectations. Among the main results, it was obtained that the level of customer satisfaction is 73%, which is considered acceptable based on the established range, determining that the commercial premises still do not have efficiency and effectiveness when applying their management processes.

**Keywords:** Management, loyalty, strategies, customers, satisfaction.

## **1 INTRODUCCIÓN**

El comercio es una de las actividades que se ha realizado a lo largo de la historia, sin embargo, debido a los cambios en el tiempo se ha ido modificando y adaptando a la sociedad. A inicios del siglo XIX las empresas solo se enfocaban en la producción, satisfaciendo necesidades de un mercado local, donde el cliente de manera personal podía manifestar sus gustos hacia el vendedor. A principios del siglo XX como consecuencia de la Revolución Industrial este modelo cambió y la conexión directa con el cliente empieza a perderse, debido a que esta se enfoca a la parte mecánica y el incremento de productividad del trabajador.



La gestión de la relación con los clientes (CRM) es la manera en cómo las empresas mantienen una interacción con sus clientes, en 1954 Peter Drucker escribió: “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes”, sin embargo, una de las razones principales por la que actualmente este concepto posee relevancia se debe al uso de las nuevas tecnologías de información las cuales permiten crear una relación entre la empresa y el usuario. (Saiz, 2013)

La estrategia de las empresas pasó a centrarse en el producto, sin embargo, a mediados de los noventa el concepto se agrupa bajo el nombre de CRM (*CustomerRelationship Management – Gestión de la relación con los clientes*), actualmente usado, el cual indica que todo negocio debe enfocarse en crear y mantener clientes. Durante los cambios en el tiempo el CRM y el internet se complementaron dando paso a la nueva economía virtual y el E-Business, donde la creación del valor de clientes, la satisfacción y la lealtad son considerados como pilares fundamentales para el fortalecimiento de las empresas.

En la década del 2000 se empezó a difundir el CRM a medianas empresas, donde obtiene su popularidad, vinculando el nacimiento del concepto *software CRM*, la evolución de la tecnología procedió a la digitalización de bases de datos de clientes, años después los softwares en la nube se integraron en los programas de CRM, permitiendo que las pequeñas empresas pudieran usarlos y en el 2013 el acceso a dichos softwares no solo era por medio de ordenadores sino también mediante dispositivos móviles abriendo paso al CRM social el cual se maneja por medio de información expuesta mediante redes sociales. (CRM para empresas, 2015)

Según Alborés (2005) el CRM (*Siglas en inglés CustomerRelationship Management – Gestión de la relación con los clientes*) es una estrategia de negocios que implica a toda la organización, permitiendo que el cliente participe de forma activa hacia la misma, de tal manera que dicha información proporcionada permita conocer sus necesidades y comportamientos para luego direccionar actividades que permitan ofrecer propuestas personalizadas, creando una relación empresa-consumidor.

El CRM desde la perspectiva del marketing, es una estrategia de negocios que busca entender a clientes reales y potenciales con la finalidad de responder de manera más eficiente a las necesidades del mercado de acuerdo con sus preferencias, de tal manera que estos se sientan satisfechos y puedan crear vínculos con la empresa. Cabe mencionar que actualmente con el uso de la tecnología resulta menos complejo obtener información y se trabaja en búsqueda de obtener resultados que aporten favorablemente a la actividad comercial y de alojamiento en el ámbito empresarial (Lemoine & Pérez, Gestión de la relación con el cliente (CRM) para el posicionamiento hotelero en la parroquia de Canoa, Ecuador, 2022)

De la Rosa (2013) manifiesta que existen dos visiones referente al tema: La primera es CRM como modelo de gestión de marketing, basada en orientación al cliente y al mercado, en esta etapa el marketing relacional cumple un papel fundamental debido a que busca establecer vínculos rentables con los clientes por medio de canales y crear un engagement entre los mismos. La segunda visión es CRM como sistema

de gestión de datos que consiste en la administración de un data warehouse (base de datos) que contenga información de la gestión de ventas, clientes o target de comunicación.

Los dos tipos de visiones mencionadas anteriormente por el autor hace referencia que en la gestión de marketing existe un ciclo donde la ejecución de los medios de comunicación permite que se realice una entrega personalizada generando como resultado una respuesta de cada uno de los clientes, las cuales son almacenadas en una base de datos para que la empresa además de conocer dichas respuestas, pueda crear ideas que permitan retroalimentar el ciclo y mejorar de su gestión (Lemoine, Villacis, Montesdeoca, Hernández, & Zamora, 2020,p.45)

El CRM como sistema de gestión de datos se enfoca en la utilización de tareas y actividades para convertir a los leads en clientes, estableciendo un contacto con los mismos y al mismo tiempo generar oportunidades de negocio e identificar los diferentes niveles de reporting (sistema de flujo de información), los cuales ayudan en la toma de decisiones y por ende a conocer niveles de satisfacción de los clientes (Montesdeoca, Zamora, Álvarez, & Lemoine, 2019)

Conocer a los clientes por medio de la información que brindan, permite encontrar la manera de atraerlos y retenerlos, generando como resultado que un negocio tenga éxito sin utilizar la estrategia de precio para captar al mercado, sino al valor agregado que genera al ofertar sus productos/servicios, acorde a las preferencias establecidas por el cliente a través de la información compartida y la interacción que existe entre el cliente y la empresa generando una gestión a nivel de comportamiento de estos consumidores (Lemoine, Caicedo, Hernández, Montesdeoca, & Salto, 2020, p.16)

Los clientes son pilares fundamentales para toda organización, debido a que su rentabilidad depende de los mismos, por esta razón es necesario mantener una buena gestión en relación con los clientes para conocer sus necesidades y ofertar productos y/o servicios ajustándolos a las preferencias del mercado. Según la American Marketing Association (A.M.A) el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios” citado por (Alvarado, 2011).

Bernués (2013) manifiesta que fidelizar es “construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción”. Según Hontanilla (2017) la fidelización de clientes se traduce en visitas, compras o recomendaciones a otros nuevos clientes, de tal manera que el cliente fiel elige a una empresa frente a otras alternativas comerciales.

Dentro del ámbito empresarial, fidelizar a un cliente es de gran importancia debido a que la fidelización es el proceso que se realiza después de la compra y para esto, es necesario la utilización de estrategias como cupones, descuentos, comunicación y atención con los clientes, obsequios, accesibilidad de información necesaria, calidad de servicio, etc, las cuales permiten crear vínculos emocionales y generar la redituabilidad de clientes hacia la empresa, buscando comportamientos de los consumidores que respondan

a un modelo de gestión (Lemoine, Hernández, & y Zamora, Comportamiento del consumidor de destinos turísticos de Ecuador, 2021)

Un cliente satisfecho habla bien de una empresa y para esto es necesario tomar en cuenta las opiniones y problemas que estos presentan para buscar soluciones que permitan aumentar el nivel de satisfacción, ganar su confianza y por ende su fidelidad. Actualmente las empresas se enfocan por crear productos o servicios que se ajusten a las necesidades del cliente, debido a que, al momento que un cliente consume un producto, éste genera una serie de experiencias y comportamientos en base al nivel de satisfacción obtenido (Vásquez C, Quintero, & Vargas, 2021)

Cabe mencionar que la fidelidad de un cliente es muy importante para el desarrollo empresarial comercial o de servicios, debido a que permite la existencia de nuevos clientes o pérdida de los mismos, por medio de las recomendaciones o sugerencias que estos emiten de acuerdo al nivel de percepción obtenida al momento de satisfacer sus necesidades.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos - DIEE (2019) se registró que en el Ecuador durante el año 2018 existió un total de 899.208 empresas de las cuales 816,553 pertenecen a las microempresas, representando el 90,81%; las pequeñas empresas con un total de 64.117 equivalente al 7,13%, medianas empresas tipo "A" con 8.529 igual al 0,95% y tipo "B" con 5.749 cubriendo un 0,64% y las grandes empresas con 4.260 representando el 0,47%.

A nivel nacional las microempresas cubren la mayor parte de la totalidad del mercado, donde las provincias con mayor participación comercial son: Pichincha con un total de 213.550 empresas (23,75%), Guayas con 170.363 (18,95%), Manabí con 78.682 (8,75%), Azuay con 54.588 (6,18%) y El Oro con 44.559 (4,96%).

Según datos de Observatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador, el Cantón Sucre representa el 5% del total de empresas dentro de la provincia de Manabí. Según Lemoine, Carvajal, Zamora, & Castellanos (2018) la parroquia de Leonidas Plaza, ubicada en el Cantón Sucre de la provincia de Manabí, cuenta con 36 barrios y comunidades, con una población aproximada de 22.000 habitantes, siendo considerada como el impulsor de las actividades comerciales de Bahía de Caráquez.

En el transcurso del año 2017 algunos negocios volvieron a reubicarse en la ciudad de Bahía de Caráquez quedando para el año 2018 un total de 138 establecimientos comerciales, sin embargo muchos de los habitantes optan por tener su propio negocio haciendo que actualmente exista un total de 318 locales comerciales de los cuales las actividades comerciales que generan más movimiento económico son las tiendas con un 22%, la parte gastronómica con un 16%, moda/belleza con el 12.3% y automotriz con el 8.2%, las cuales representan el 58.5% de representatividad del total de actividades (Lemoine, et al, 2021)

Actualmente los pequeños negocios ubicados en Leonidas Plaza realizan una lucha constante para permanecer en el mercado, esto se debe al incremento existente de competencia y al limitado uso de

herramientas de marketing (CRM) que los propietarios de estos establecimientos aplican al momento de interactuar con los clientes para su fidelización. El conocer los diferentes criterios de los clientes permite conocer las expectativas y el grado de satisfacción que estos poseen referente a las percepciones captadas, por tal razón el presente trabajo tiene como objetivo determinar la gestión de la relación con los clientes que desarrollan los establecimientos comerciales de la parroquia de Leonidas Plaza.

## 2 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó el método analítico, para esto se partió de una descripción general de los sucesos, donde se identificó el desempeño que generan los establecimientos comerciales hacia sus clientes, también se aplicó el método empírico usando como mecanismo la observación científica, la cual permitió analizar el servicio que brindan los establecimientos comerciales y la aplicación de encuesta para conocer el grado de satisfacción que tiene los clientes hacia estos negocios.

Como instrumentos se utilizó un cuestionario dirigido hacia los clientes de los negocios, partiendo de los resultados obtenidos se empleó una metodología de evaluación de niveles de satisfacción por medio de expertos para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y el software SPSS 21.00 para el procesamiento de información.

La investigación se estructuró en tres etapas, las cuales son:

**Fase 1:** La revisión bibliográfica realizada permitió fundamentar la investigación por medio de los diferentes enfoques y valoraciones de diversos autores en lo que corresponde a contextualizaciones de variables y metodologías del caso objeto de estudio.

**Fase 2:** Para diagnosticar los servicios que brindan los establecimientos comerciales, se tomó como línea base la zona central de la parroquia de Leonidas Plaza, tomando como referencia desde el barrio el “Paraíso” hasta el “Km 8” pertenecientes a la localidad.

**Fase 3:** Aplicación de una encuesta estructurada en trece preguntas con una pregunta de control para medir la fiabilidad del instrumento. Se toma un muestreo aleatorio siempre de 200 clientes debido a que la población de los establecimientos no se encuentra censada. Para establecer el resultado final en base a la fórmula existente ( $\text{Nivel de satisfacción} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$ ). Se valorará el grado de satisfacción a través de la matriz de nivel de satisfacción.

### 3 RESULTADOS

Cumpliendo la primera fase se realizó un levantamiento a nivel de actividad comercial y de servicio para conocer la totalidad de negocios existente en la parroquia. Esto nos permitió verificar el nivel de representatividad mas significativo a nivel de actividad comercial y de servicio , tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Establecimientos comerciales por tipo de actividad

<b>Actividad comercial</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Gastronomía	51	16.0%
Comercio/tiendas	70	22.0%
Automotriz	26	8.2%
Servicios informáticos	16	5.0%
Servicio técnico	13	4.1%
Salud	12	3.8%
Estética	17	5.3%
Moda/belleza	39	12.3%
Construcción	15	4.7%
Ebanistería	10	3.1%
Servicios de hospedaje	4	1.3%
Recreación	9	2.8%
Imprenta	6	1.9%
Servicios Financieros	1	0.3%
Servicios minoristas	22	6.9%
Servicios mayoristas	7	2.2%
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En base a la clasificación realizada, se determinó que existen 318 establecimientos comerciales y que estos a su vez ejercen 16 tipos de actividades dentro de la parroquia, donde las 3 actividades con mayor representación son: el comercio/tiendas con el 22% del total de establecimientos, seguido de la gastronomía con el 16% y moda/belleza con el 12,3%.

Cumpliendo con la fase 3 se obtiene resultados que denotan niveles de satisfacción no acorde a lo esperado, aunque en la matriz se observa la percepción y expectativa de una uno de los elementos medido, en la tabla 2 se observan los resultados resumidos (Lemoine, F, 2018)

Tabla 2. Niveles de satisfacción de clientes

Rango mínimo	Rango máximo	Grado de satisfacción
30%	39%	Pésimo
40%	49%	Malo
50%	64%	Regular
65%	74%	Aceptable
75%	84%	Bueno
85%	94%	Muy bueno
95%	100%	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la elaboración de la metódica se determinó el grado de satisfacción que poseen los clientes hacia los establecimientos. Los resultados obtenidos de la encuesta aportaron en la toma de decisiones al momento de puntuar los parámetros establecidos para su realización. La determinación de cada uno de los parámetros establecidos de las percepciones se los valoró con un rango del 1 al 6 y las cuantificaciones de las expectativas se puntuaron con una escala del 1 al 4.

Tabla 3. Metodica de evaluación de niveles de satisfacción

No.	Parámetros	Vector de Ponderación VPj	Percepciones 1-6		Expectativas 1 - 4		Nivel de Satisfacción (P-E) Pj-Ej	Índice de Satisfacción Pj/Ej
			Evaluación SPj	Ponderación Pj	Evaluación SEj	Ponderación Ej		
	<b>FIABILIDAD</b>							
1	Servicio eficiente	0.05	1	<b>0.05</b>	2	<b>0.1</b>	-0.05	<b>0.500</b>
2	Servicio eficaz	0.05	2	<b>0.1</b>	3.5	<b>0.175</b>	-0.075	<b>0.571</b>
3	Efectividad del servicio	0.065	2.2	<b>0.143</b>	2.8	<b>0.182</b>	-0.039	<b>0.786</b>
4	Trabajo en equipo	0.04	2	<b>0.08</b>	3.34	<b>0.1336</b>	-0.0536	<b>0.599</b>
	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
5	Profesionalismo	0.05	1.6	<b>0.08</b>	2.67	<b>0.1335</b>	-0.0535	<b>0.599</b>
6	Manejo de técnicas de servicio	0.05	2.34	<b>0.117</b>	2.67	<b>0.1335</b>	-0.0165	<b>0.876</b>
7	Disponibilidad de empleado acorde al servicio	0.05	2	<b>0.1</b>	2.67	<b>0.1335</b>	-0.0335	<b>0.749</b>
8	Ética	0.038	3	<b>0.114</b>	2.68	<b>0.10184</b>	0.01216	<b>1.119</b>
	<b>SEGURIDAD</b>							
9	Credibilidad	0.04	2	<b>0.08</b>	2.88	<b>0.1152</b>	-0.0352	<b>0.694</b>
10	Confianza	0.05	2	<b>0.1</b>	2.67	<b>0.1335</b>	-0.0335	<b>0.749</b>
11	Quejas o reclamos	0.05	2	<b>0.1</b>	2.5	<b>0.125</b>	-0.025	<b>0.800</b>
12	Canales de contactos	0.04	3	<b>0.12</b>	2.68	<b>0.1072</b>	0.0128	<b>1.119</b>
	<b>EMPATÍA</b>							
13	Comprensión al cliente	0.075	3	<b>0.225</b>	2.67	<b>0.20025</b>	0.02475	<b>1.124</b>
14	Atención personalizada	0.06	3	<b>0.18</b>	2.7	<b>0.162</b>	0.018	<b>1.111</b>
15	Amabilidad	0.07	2	<b>0.14</b>	3.33	<b>0.2331</b>	-0.0931	<b>0.601</b>
16	Cordialidad	0.08	2.5	<b>0.2</b>	4	<b>0.32</b>	-0.12	<b>0.625</b>
	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>							
17	Tecnología	0.087	1.5	<b>0.1305</b>	3.34	<b>0.29058</b>	-0.16008	<b>0.449</b>
18	Estructura del entorno	0.003	2	<b>0.006</b>	2	<b>0.006</b>	0	<b>1.000</b>
19	Mobiliario	0.002	2	<b>0.004</b>	2.67	<b>0.00534</b>	-0.00134	<b>0.749</b>
20	Ambiente y confort	0.05	2	<b>0.1</b>	3.28	<b>0.164</b>	-0.064	<b>0.610</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.1695</b>		<b>2.95511</b>		<b>0.734</b>

Nivel de Satisfacción Total (%)

73%

La metódica refleja que el nivel de satisfacción de los clientes es del 73% debido a que el total de percepciones no superan al total de expectativa, donde su diferencia general en base fórmula establecida obtuvo el -0,78561 indicando un valor negativo e ubicándose en un nivel de satisfacción aceptable, es decir los clientes pueden comprar en un establecimiento pero no poseen fidelidad de compra.

Se evidenció que los negocios de la parroquia de Leonidas Plaza desempeñan 16 tipos de actividades y que su movimiento económico local proviene de tres principales actividades que son el Comercio comprendido por tiendas, mini market, micromercados, comercial y despensas, seguido del servicio gastronómico el cual está conformado por restaurantes, picanterías, panadería, chiflería, asadero, puesto de comida rápida, cafetería y marisquerías; y la tercer actividad comercial es moda belleza constituida por bazares, boutique, calzados, textilera, servicios de costuras y confecciones, las cuales representan el 50.3% del total de establecimientos.

La recopilación de información realizada por medio de la encuesta permitió a expertos analizar los comportamientos de los consumidores y dar una valoración adecuada a la metódica de acuerdo a los 5 parámetros principales evaluados, los cuales permitieron identificar como perciben la gestión que emplean los establecimientos comerciales al momento de satisfacer las necesidades del mercado.

Los resultados obtenidos por medio de la metódica indican que existe un 73% de satisfacción de los clientes respecto a los establecimientos comerciales ubicados en la parroquia de Leonidas Plaza, ubicándose en un rango aceptable, el cual genera que estos locales no cuenten con clientes fieles debido a que su satisfacción no sobrepasa un promedio que indique que pueden mantener su lealtad, el cual genera que su comportamiento de consumo y hábitos de compra sean cambiantes en el mercado.

En base a los datos obtenidos es importante mencionar que el grado de gestión de la relación con los clientes que realizan los establecimientos comerciales no es buena, para esto es necesario que estos negocios se enfoquen por implementar el uso de tecnologías, innovación y estrategias de marketing con la finalidad de generar engagement, mantener informados al mercado, garantizar su rentabilidad de clientes y por ende obtener su fidelización.

#### **4 CONCLUSIONES**

- Se determinó la importancia y el funcionamiento de obtención de información que genera el CRM (Gestión de la relación con los clientes) dentro del ámbito empresarial como estrategia para fidelizar clientes.
- Se realizó el levantamiento de información para identificar los tipos de actividades y servicios que brindan los establecimientos comerciales dentro de la parroquia de Leonidas Plaza, constatando que el 50.3% del total de establecimientos está conformado por 3 principales actividades.
- Se aplicó una encuesta a los consumidores de la zona objeto de estudio cuyos resultados permitieron desarrollar la metódica para medir comportamientos de los consumidores a través de las



percepciones y expectativas de los mismos, donde el nivel de satisfacción obtenido fue de un 73% por lo que se considera que es aceptable en base al rango establecido.

## REFERENCIAS

- Aguilera, L. (2014). Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas (Primera ed.). Málaga, España: IC. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=SIQCBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=SIQCBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Alborés, P. (2005). Formación en nuevas tecnologías dirigida a directivos de Pymes (Primera ed.). España: Ideaspropias. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=6emyofhoCe0C&pg=PA100&dq=crm++DEFINICION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjN\\_6HP56rjAhWGtlkKHeh-DL0Q6AEIMTAC#v=onepage&q=crm%20%20DEFINICION&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=6emyofhoCe0C&pg=PA100&dq=crm++DEFINICION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjN_6HP56rjAhWGtlkKHeh-DL0Q6AEIMTAC#v=onepage&q=crm%20%20DEFINICION&f=false)
- Alvarado, V. (2011). Sesión de aprendizaje. Recuperado el 21 de Julio de 2019, de Definición de Cliente, Para Fines de Mercadotecnia: <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Bernués, S. (2013). Marketing de Pymes. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de El Cliente Fiel: <http://www.marketingdepymes.com/blog/general/el-cliente-fiel>
- CRM para empresas. (2015). CRM: su historia. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de <https://www.crmparaempresas.es/crm-su-historia/>
- Croxatto, H. (2005). Creando Valor En La Relacion Con Sus Clientes. Buenos Aires, Argentina: Dunken. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=2Ce8Ud3qrw8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=2Ce8Ud3qrw8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- De la Rosa, F. (2013). TITONET. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de CRM (I): Principios básicos: <http://www.titonet.com/marketing/crm-una-vision-integral.html>
- Díaz, G., & Quiroz, J. (2017). Análisis del modelo Customer Relationship Management (CRM) en la fidelización de clientes de los hoteles y hostales de la región Lambayeque. Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Administración, Lambayeque. Recuperado el 16 de Julio de 2019, de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1312/BC-TES-TMP-145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Directorio de empresas y establecimientos. (2019). INEC: Instituto nacional de estadística y censos. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2017/Documentos\\_DIEE\\_2017/Documentos\\_DIEE\\_2017/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf)
- García, R. (2002). Marketing internacional (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=uS9QbFna1jIC&pg=PA187&dq=posicionamiento+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii7sqTvNrjAhVth-AKHf2NCIUQ6AEIRTAG#v=onepage&q=posicionamiento%20definicion&f=false>
- Gil, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). Cómo crear y hacer funcionar una empresa (Novena ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=9gkbAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=9gkbAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hontanilla, C. (2017). Commerce360. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de Qué significa fidelizar al cliente: <https://www.commerce360.es/blog/que-significa-fidelizar-al-cliente/>

- Lemoine, et al. (2021). Consumer Behavior Method From The Conception Of The Political Economy. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*,58(5): 2358-2365, <http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/5749>.
- Lemoine, F. (2018). Metodica para medir comportamientos de los consumidores en el sector hotelero. Ecuador. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*,4(1),115-121.
- Lemoine, F., & Pérez, K. (2022). Gestión de la relación con el cliente (CRM) para el posicionamiento hotelero en la parroquia de Canoa, Ecuador. *Revista Loginn: Investigación Científica Y Tecnológica*, 6(1), <https://doi.org/10.23850/25907441.4067>.
- Lemoine, F., Caicedo, E., Hernández, N., Montesdeoca, G., & Salto, J. (2020). Gestión del comportamiento del consumidor turístico. *ALCOY (ALICANTE)*: <https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2020.62>.
- Lemoine, F., Carvajal, G., Zamora, M., & Castellanos, G. (2018). La imagen comercial y su influencia socio económica empresarial de los pequeños negocios del cantón Sucre. Ecuador. *Innova*, 99-112. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3773/10/La%20imagen%20comercial%20y%20su%20influenzia%20socio%20econ%20mica%20empresarial%20de%20los%20peque%20negocios%20del%20cant%20Sucre.%20Ecuador.pdf>
- Lemoine, F., Hernández, N. C., & y Zamora, Y. (2021). Comportamiento del consumidor de destinos turísticos de Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*: 26(96),1336-1351 , <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.21>.
- Lemoine, F., Villacis, L., Montesdeoca, G., Hernández, N., & Zamora, Y. (2020). Comportamiento del consumidor turístico. Guayaquil: <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/448>.
- Mglobal. (2014). Apuntes de Marketing Razonable. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de La importancia del CRM y el marketing relacional: <https://mglobalmarketing.es/blog/la-importancia-del-crm-y-el-marketing-relacional/>
- Montesdeoca, G., Zamora, Y., Álvarez, M., & Lemoine, F. (2019). La Percepción como Elemento del Comportamiento del Consumidor en Servicios Gastronómicos del Ecuador. *Revista Scientific*, 4(12), 290–311, [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/284](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/284).
- Nieto, A., & Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa* (Segunda ed.). Barcelona, España: Ariel, S.A. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=DIH2XjQYuOQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summy\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=DIH2XjQYuOQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summy_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Obsertatorio de las Pymes. (s.f.). Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador . Obtenido de Preguntas PYME N°33: [http://portal.uasb.edu.ec/contenido\\_centro\\_programa.php?cd\\_centro=15](http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15)
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *La Fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de <file:///C:/Users/nelam/Downloads/componente45102.pdf>
- Saiz, J. ( 2013). *Archivo de Empresa*. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de Sugar CRM. Gestión de relaciones con el cliente: <https://archivoempresa.wordpress.com/2013/09/21/sugar-crm-gestion-de-relaciones-con-el-cliente/>
- Vásquez C, L., Quintero, F. A., & Vargas, A. R. (2021). Competitiveness and sustainability of Latin America's travel and tourism industry. *REVIEW OF INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL EDUCATION*,11(5),4492-4498, doi: 10.48047/rigeo.11.05.327.

 **10.56238/cipedenv1-008**

### Harine Matos Maciel

Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Universidade Federal do Ceará – UFC), Professora do Instituto Federal do Ceará (Campus Baturité – IFCE), Endereço: Avenida Ouvidor Vitoriano Soares Barbosa Sanhara, sem numero, Cep 62760000, Baturité, Ceará, Brasil

E-mail: harine@ifce.edu.br

### Jair do Amaral Filho

Pos Doutor em Ciências Economicas pela Universite de Paris XIII e Universite Sorbonne Nouvelle – IHEAL, Professor da Universidade Federal do Ceará (UFC), Endereço: Avenida da Universidade, 2431, Benfica, 60020-180, Fortaleza, Ceará, Brasil

E-mail: amarelojair@hotmail.com

### Wlisses Matos Maciel

Doutor em Irrigação e Drenagem (Universidade Estadual Paulista – UNESP), Professor do Instituto Federal do Ceará (Campus Umirim – IFCE), Rua Carlos Antonio Sales, sem numero, Floresta, 62660000, Umirim, Ceará, Brasil

E-mail: wlissesmatos@yahoo.com.br

### RESUMO

Este trabalho propõe-se a apresentar o microcrédito como instrumento de desenvolvimento econômico e social na perspectiva de economia solidária. O Banco Palmas é um exemplo de um sistema financeiro solidário criado, em 1988, pela Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira. O objetivo do banco é proporcionar o desenvolvimento local e solidário do Conjunto Palmeira, através do microcrédito e programas complementares como a escola de capacitação, incubadora para mulheres em situação de risco, laboratório de agricultura urbana, moeda própria que circula nos comércios do bairro, sistemas de feiras

## 1 INTRODUÇÃO

As dificuldades sócio-econômicas que vêm enfrentando a população brasileira, como o aumento do desemprego, fez com que as pessoas pobres e excluídas do mercado formal de trabalho passassem a utilizar as atividades informais como alternativa para gerar ocupação e renda, e também reduzir a exclusão social.

Experiências no mundo inteiro comprovam que o acesso ao crédito por atividades formais e informais promove o fortalecimento econômico dos empreendimentos e propicia a criação de novos postos de trabalho. O microcrédito em si não é só emprestar dinheiro, como afirma Muhammad Yunus, do Grameen Bank, "é muito mais que entregar e receber de volta, é também mudança social".

com os produtores locais e uma loja solidária. A metodologia adotada foi um estudo de caso do Banco Palmas através de uma pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Dessa forma, o Banco Palmas mostra que é possível a realização de projetos de desenvolvimento popular e solidário auto-sustentáveis, por meio do microcrédito, que estimula o consumo e a produção dentro do próprio bairro, em uma perspectiva de desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** Microcrédito, Economia Solidária, Desenvolvimento Socioeconômico

### ABSTRACT

This paper proposes to present microcredit as an instrument of economic and social development from the perspective of solidarity economy. Banco Palmas is an example of a financial solidarity system created in 1988 by the Residents Association of Conjunto Palmeira. The objective of the bank is to provide local development and solidarity in Conjunto Palmeira through micro-credit and complementary programs such as a training school, an incubator for women at risk, an urban agriculture laboratory, its own currency that circulates in the neighborhood stores, fair systems with local producers and a solidarity store. The methodology adopted was a case study of Banco Palmas through a documentary and bibliographical research. In this way, Banco Palmas shows that it is possible to carry out self-sustainable popular and solidary development projects, through microcredit, which stimulates consumption and production within the neighborhood itself, in a perspective of local development.

**Keywords:** Microcredit, Solidarity Economy, Socioeconomic Development.

As atividades informais e microempresas são inibidas a terem acesso ao crédito tradicional, pois possuem dificuldades para comprovar renda, ter as garantias solicitadas e as taxas de juros são altas, tornando esses segmentos alvo de organizações de microfinanças.

O crédito ágil, oportuno e compatível com as necessidades de seus tomadores é um importante instrumento para o desenvolvimento econômico e social, pois gera oportunidades de crescimento, ocupação e renda. O microcrédito também representa a oportunidade de potencializar o desenvolvimento dos pequenos negócios.

De acordo com o Centro de Estudos em Microfinanças da Fundação Getúlio Vargas (SP), o conceito de microfinanças está relacionado à oferta de serviços financeiros para população de baixa renda, geralmente excluída do sistema financeiro tradicional. Já o microcrédito é a concessão do crédito produtivo para essa população de baixa renda e tem sido uma importante ferramenta de inclusão social em diversos países.

A grande vantagem do microcrédito em seu aspecto de política social é que ele gera incentivos para que seu cliente se envolva em atividades produtivas para poder pagar sua dívida o que fará com que ele tenha capacidade de aumentar a sua renda. Além disso, o microcrédito não é somente uma política social, mas, principalmente, uma política de desenvolvimento econômico, podendo gerar aumentos na produtividade, lucro e estabilidade no setor das microempresas (NERI; MEDRADO, 2005).

O Banco Grameen de Bangladesh, criado em 1976 pelo professor de economia Muhammad Yunus, é considerado o principal marco referencial na história do microcrédito mundial. O professor Yunus com recursos próprios e com a ajuda de seus alunos, iniciou a concessão experimental de créditos a pessoas pobres para serem utilizados em atividades produtivas.

A experiência pioneira de microcrédito no Brasil ocorreu no contexto das atividades da União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações - UNO, entidade criada em 1973 nas cidades de Recife e Salvador por uma organização não governamental formada por entidades empresariais e bancos em conjunto com a organização não governamental norte americana Acción, que ajudou a disseminar o microcrédito na América Latina. De acordo com Amaral (2005) o objetivo da UNO era apoiar micro e pequenos empreendimentos da região Nordeste, através de financiamento, capacitação gerencial, apoio à comercialização e estímulo à formação de cooperativas e associações de microprodutores.

O objetivo deste trabalho foi apresentar a experiência exitosa do Banco Palmas que consiste em um sistema integrado de microcrédito que organiza e articula os moradores do Conjunto Palmeira, localizado em Fortaleza-Ce, para produzirem e consumirem no próprio bairro

## **2 BREVE HISTÓRICO DO MICROCRÉDITO**

Segundo Caldas (2003, p.3) “um sistema de microfinanças pode prover os cidadãos de diversos serviços financeiros, dentre os quais empréstimos, poupança e seguros”. A expressão Microfinanças significa o fornecimento de empréstimos, poupanças e outros serviços financeiros especializados para

peças carentes. Dentro das Microfinanças os principais agentes são conhecidos por Instituições de Microfinanças (IMF). De acordo com Ledgerwood (1999) as IMFs são organizações que oferecem serviços financeiros para pessoas de baixa renda. Também se enquadram no conceito de IMFs as Sociedades que realizam operações de Crédito aos Microempreendedores.

O conceito de microfinanças incorpora e amplia o conceito de microcrédito, na medida que envolve o oferecimento de outros produtos financeiros, além do crédito, tais como: poupança e aplicações financeiras, seguros, etc. Da mesma forma que o microcrédito, esses outros produtos são desenhados de forma a adequar-se às necessidades e demandas das atividades de micro e pequeno porte e de empreendedores de baixa renda (AMARAL, 2005).

O termo microcrédito encontra diferentes definições, para Gulli (1998) apud Neri e Medrado (2005) ele consiste em serviços financeiros de pequena escala, isto é, que envolvam valores baixos, enquanto que Schreiner (2001) apud Neri e Medrado (2005) não define o termo pelo valor emprestado, mas sim como o crédito concedido a pessoas de baixa renda.

O microcrédito é a concessão de empréstimos de pequeno valor no contexto das microfinanças. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) para a legislação brasileira o microcrédito: “São empréstimos de pequeno valor para pessoas e empresas com fins empresariais ou profissionais”.

As principais características dos programas bem sucedidos de microcrédito segundo Rhyne e Holt (1994) são: a criação de grupos de pessoas que tomam emprestado juntas e se responsabilizam conjuntamente pelo pagamento das dívidas; o contato direto dos agentes do banco com a realidade e ambiente dos clientes; empréstimos de baixos valores e progressivos de acordo com a inadimplência do cliente; a flexibilidade das formas e datas dos pagamentos frente a choques exógenos; e juros não subsidiados; e não subsidiar os empréstimos ou ter uma mentalidade de perdô-los

As principais características do microcrédito são:

- ✓ É um serviço fornecido por uma instituição que procura atender a um segmento específico, mas que pretende atuar de acordo com as regras de mercado;
- ✓ O crédito é concedido com um mínimo de burocracia, não exigindo muito tempo de espera, nem muitos documentos, nem um projeto;
- ✓ Deve ser uma instituição auto-sustentada e estar presente em segmentos onde a atividade seja financeiramente viável;
- ✓ Deve ser implementado em áreas que apresentem um potencial mínimo de atendimento, de forma a gerar receita que supere os custos operacionais e recupere os investimentos iniciais (SILVEIRA FILHO, 2005).

O sistema de microcrédito possui determinadas características que o permitem financiar agentes que não reúnem as condições mínimas para fazer empréstimos junto ao sistema bancário formal. Lembrando que esse sistema é especializado para microempresas e pequenos empreendimentos informais.

A concessão de crédito a empreendedores de baixa renda, que não têm garantias reais, tem sido atendida pelo microcrédito de duas maneiras. A primeira é o aval solidário ou fiança solidária, que consiste na reunião de três a cinco pessoas com pequenos negócios e necessidades de crédito, que confiam uma nas outras para formar um Grupo Solidário, com o objetivo de assumir as responsabilidades pelos créditos de todos os grupos. Já para os que não querem participar do Grupo Solidário há uma outra opção que é a apresentação de um avalista ou fiador que preencha condições estabelecidas pela instituição de microcrédito.

É fundamental que o microcrédito seja concedido de forma assistida, o que é feito pelo Agente de Crédito. A postura do Agente de Crédito, suas atitudes, linguagem e abordagem devem levar aos pequenos empreendedores as informações e orientações essenciais para o êxito do negócio.

O Agente de Crédito é o elo entre a instituição de microcrédito e o tomador do empréstimo, sendo o responsável pelo estabelecimento de uma relação profissional de confiança. Também está envolvido em todo o processo de liberação e recebimento do crédito. Diferentemente das práticas bancárias tradicionais, o Agente de Crédito vai até o cliente e não o contrário.

### **3 O CASO DO BANCO PALMAS**

A comunidade do Conjunto Palmeira é um exemplo de uma história de luta em busca da superação da pobreza. Diante desta realidade tem-se como objetivo da pesquisa um estudo de caso do Banco Palmas que consiste em um sistema integrado de microcréditos que organiza e articula os moradores do Conjunto Palmeira. O Banco Palmas é um programa que foi criado e é totalmente administrado pela Associação de Moradores do conjunto, dentro da lógica da socioeconomia solidária, indo muito além do simples ato de concessão do crédito.

O Conjunto Palmeira, que fazia parte do Bairro Jangurussu, mas em dezembro de 2007 tornou-se um bairro, possui aproximadamente 32 mil habitantes e situa-se em Fortaleza no Estado do Ceará, Nordeste do Brasil. Em 1973, no Governo de César Cals, famílias faveladas provenientes do Lagamar, Aldeota, Poço da Draga, Arraial Moura Brasil, Morro das Placas e Verdes Mares foram despejadas e encaminhadas para o loteamento no Conjunto Palmeira com o objetivo de urbanizar a Praia de Iracema.

As famílias eram colocadas em cima de um caminhão, recebiam uma lona e eram despejadas no meio do mato e da lama do Palmeiras. Durante muitos anos o conjunto ficou conhecido como o bairro dos índios, porque moravam no meio do mato. O local contava com uma enorme quantidade de palmeiras, daí o nome Palmeiras, que foram arrancadas para liberar o espaço para as construções das moradias. Os moradores sem nenhuma ajuda foram construindo espontaneamente seus barracos, dando origem a uma grande favela, não havia rede de saneamento básico, água tratada, energia elétrica, escola ou qualquer outro serviço público.

Em 1977 a população do Conjunto Palmeira se mobilizou para lutar pela melhoria da saúde no bairro. Já em 1978 os moradores conquistaram a construção de uma Escola de 1º Grau Audaci Barbosa, o

Centro Social Urbano (CSU) e o Posto de Saúde Pedro Sampaio. Assim os moradores começaram a perceber que juntos poderiam fazer muito pelo conjunto em que viviam. No ano de 1979 teve início a luta da comunidade pelos serviços básicos como água tratada e energia elétrica. Em 1980 houve a consolidação da ASMOCONP (Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira) que uniu algumas famílias moradoras do bairro para iniciar uma série de reivindicações até conseguir esgoto, água, luz, asfalto e escolas. A situação do Conjunto Palmeira em 1984 ainda era de miséria, lama, lixo, falta de serviços públicos e violência. Um dos maiores problemas do conjunto era a falta de água encanada. A água no conjunto era trazida por caminhões pipas para abastecer vasilhames que serviriam para o atendimento das necessidades das famílias, mas a quantidade era insuficiente. Em 1988, em meio a uma intensa mobilização popular, com duas passeatas à Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE) e uma grande concentração em frente à sede do Governo do Estado, o então governador era o Tasso Jereissati, os moradores deram um ultimato: ou se implantava a rede de água do conjunto ou explodiriam a tubulação da dutora que abastecia a cidade de Fortaleza e que passava sob a área do Conjunto Palmeiras. Deram um prazo de quinze dias para o início das obras pelo Governo e foi isso o que aconteceu. Em 1991 as lideranças comunitárias organizaram o seminário “Habitando o Inabitável”, que se torna um marco na história do conjunto, do seminário saíram as idéias para a criação da União das Associações e Grupos Organizados do Conjunto Palmeiras (UAGOCONP) e a definição de um plano estratégico para urbanizar o bairro nos próximos dez anos. Em 1997, foi realizado um encontro para avaliar o Seminário “Habitando o Inabitável”, que ocorreu em 1991, e chegou-se à conclusão de que o bairro já estava urbanizado, mas a pobreza econômica dos moradores tinha aumentado. O bairro sofria com o desemprego, pouca circulação local de renda e pobreza.

Com o objetivo de conhecer a realidade econômica do conjunto a Associação de Moradores realizou uma pesquisa e chegou à conclusão que o comércio local não se desenvolvia porque o dinheiro não circulava no próprio conjunto, pois os próprios moradores preferiam comprar em outros lugares devido a facilidades no ato da compra. Dessa forma, os pequenos negócios do conjunto faliam, desempregando a população local.

O desafio era como em meio à pobreza fazer produzir, gerar consumo e circular as economias na própria comunidade, pois o dinheiro que circulava ali era oriundo do comércio, serviços e aposentadorias. A dificuldade era como segurar esse dinheiro dentro da própria comunidade, mas foi nesse contexto que entrou a idéia do Banco Palmas, um banco comunitário.

No ano de 1997, num seminário de avaliação da comunidade, organizado e realizado pela Associação de Moradores, foi criado um projeto de geração de trabalho para a comunidade. Esse projeto foi inaugurado em janeiro de 1998 e recebeu o nome de Banco Palmas. Em janeiro de 1998 o Banco Palmas foi inaugurado e implantou uma rede de solidariedade entre os moradores. O objetivo do banco é garantir microcrédito para as famílias, a juros baixos, sem exigência de consultas cadastrais, comprovação de renda ou fiador. Os vizinhos passam a dar a garantia ao tomador do crédito, assumindo se a pessoa é responsável ou não.



O objetivo inicial do Banco foi o combate à pobreza com desenvolvimento local e mobilização social. Segundo Melo (2003) o Banco pretendia aproveitar as potencialidades do bairro, tendo a solidariedade como princípio, articular o diálogo entre governo local e sociedade civil e desenvolver uma estrutura financeira de créditos para os mais pobres, como alternativa de superação da pobreza.

Inicialmente a comunidade do Conjunto Palmeira enfrentou problemas na implementação do Banco Palmas, como já se esperava, pois o Banco era uma iniciativa pioneira no Estado do Ceará e na própria região Nordeste do país. Conforme Melo (2003) dentre as maiores dificuldades foram o convencimento dos parceiros quanto à capacidade da Associação para fazer a gestão do Banco, obtenção de recursos iniciais, inexperiência da equipe em gerenciar uma estrutura financeira, dificuldade dos sócios em conviver com uma proposta econômica (créditos, juros, cobranças) dentro de um espaço de ações comunitárias e problemas de segurança para os recursos do banco, devido os assaltos constantes na região.

O Banco de início foi financiado por um empréstimo de cerca de mil dólares, concedido pela ONG CEARAH Periferia (ONG), além de treinamentos, tendo suas instalações numa pequena sala localizada na sede da Associação de Moradores e começando com apenas dez clientes. Alguns meses depois recebeu recursos a fundo perdido da cooperação internacional da OXFAM e da GTZ- PRORENDA. Atualmente, o Banco recebe apoio financeiro da cooperação internacional e de fontes públicas locais. Os recursos arrecadados através dos juros, que são poucos, também ajudam a pagar as despesas do Banco.

O Banco Palmas, assim, surge como um sistema integrado que organiza e articula os moradores do Conjunto Palmeira para produzirem e consumirem no próprio bairro, articulados em rede. É um programa de desenvolvimento local que vai além da concessão de microcrédito, busca a capacitação e empoderamento dos moradores, despertando a sensibilidade para a solidariedade e a colaboração, enquanto estratégia de um modelo de desenvolvimento justo e sustentável. Dessa forma, busca a autonomia e emancipação dos sujeitos envolvidos (OLIVEIRA, 2007).

O Banco Palmas é um Banco Comunitário que oferece serviços financeiros solidários de natureza associativa e comunitária. O banco é de propriedade da comunidade. O banco funciona dentro da sede da Associação, mas tem uma coordenação própria. O Banco Palmas presta contas com a comunidade mensalmente através do Fórum de Economia Local (FECOL), criado em março de 2007, abordando também questões do Conjunto e ouvindo sugestões da comunidade, o FECOL faz a controladoria Social do Banco Palmas. O empréstimo do banco pode ou não ser solidário. O Palmas apenas orienta as pessoas que tenham atividades afins que se juntem para formar um grupo e produzir coletivamente. O valor do empréstimo vai de R\$ 300,00 a R\$1.000, podendo ser devolvido em até seis meses, 80% dos clientes são mulheres, isso ocorreu espontaneamente, pois estas são mais empreendedoras, desafiantes e corajosas.

A cobrança é feita através dos analistas de crédito que utilizam fortemente o aval de vizinhança, que consiste em perguntar para os vizinhos se a pessoa é honesta, se trabalha, pois para entrar para o sistema é dispensado o fiador, consulta ao SERASA, enfim tudo que o meio tradicional exige. A maioria dos moradores do Conjunto Palmeira está com seus nomes fichados em um desses sistemas. A partir do

momento que o cliente é aceito no banco ele passa a ser acompanhado por toda a rede de solidariedade. Esse controle social fiscaliza as ações do banco e dos seus empreendedores, ajudando, inclusive a inadimplência do Palmas ficar sempre na casa de 1 a 3%.

O banco trabalha com uma política de créditos evolutivos e juros evolutivos, para garantir a distribuição de renda. Quem tem mais, paga mais juros para subsidiar o empréstimo de quem tem menos.

O Banco Palmas é completamente sustentável, pois tem hoje mais de 3 mil famílias na carteira ativa de crédito, segundo dados do boletim de atividade do ano de 2013.

Os financiamentos oferecidos pelo Banco Palmas são cinco:

1) Microcrédito para produção, comércio ou serviço Microcrédito cedido para quem não pode acessar as fontes de financiamento oficial por causa da burocracia e das exigências relativas a fiador, nível de renda e outras normas bancárias;

2) Palmacard é um cartão desenvolvido para solucionar o problema da falta de poder de compra do bairro. Através do PalmaCard o Banco Palmas oferece crédito ao consumo a particulares do bairro. Este funciona como um cartão de crédito, no qual os moradores podem comprar nas empresas cadastradas e pagar após 30 dias ao Banco Comunitário. Fazendo assim o círculo de compra e venda dentro do próprio bairro.

O Palmacard ajuda a resolver problemas emergenciais das famílias como a compra de remédios, gás de cozinha e alimentos. Assim estimula o comércio local e mostra para os moradores que ao consumir produtos e serviços do bairro estão ajudando a distribuir a renda, gerando riquezas e melhorando a qualidade de vida na comunidade. Os comerciantes beneficiados pelo sistema se encontram em assembléia mensal para avaliarem o funcionamento do cartão, apresentar sugestões e contribuírem com sua participação e trabalho voluntário para as ações sociais da associação como limpeza, preservação de praças, acompanhamento às escolas e postos de saúde, entre outros.

3) Microcrédito para Mulheres, é através dessa linha de crédito específica, o Palmas tem financiado mulheres empreendedoras do conjunto, principalmente as que se encontram em situação de risco pessoal e social como mães solteiras na faixa etária de 18 a 65 anos.

4) PalmaCasa é uma linha de crédito para pequenas reformas de moradia, objetivando a melhoria nas condições de produção. As famílias fazem um orçamento em um depósito de construção do conjunto e recebem uma autorização do banco para receber o material. O dono do depósito recebe o dinheiro do banco e o beneficiado tem até 6 meses para pagar com juros de 1,5% ao mês, de acordo com o Banco Palmas.

5) Agricultura Urbana permite que as famílias tomem um pequeno empréstimo no banco, no valor máximo de R\$ 100,00 e paguem em até 10 meses. As atividades serão desenvolvidas nos quintais das residências podendo ser uma horta, plantas medicinais ou criação de galinha caipira.

A moeda local é o Palma que foi criado para circular a riqueza dentro do Conjunto Palmeira. Cada Palma equivale a R\$ 1. Os moradores conseguem a moeda com o próprio trabalho ou com empréstimo do banco.

A finalidade dessa moeda social é estimular o consumo de bens e serviços produzidos pela própria comunidade. O diferencial do Palma é que o crédito oferecido pelos bancos comunitários em moeda oficial funcionam com taxas de juros de 0,5% a 3%, abaixo das praticadas pelo mercado.

No início a criação do Palma trouxe um grande problema para a comunidade, pois o Banco Central em 2003 acusou o Banco Palmas de crime contra a União por emissão indevida de moeda. No entanto, após a prestação de depoimentos por parte dos participantes do sistema, foi reconhecido o caráter social do projeto e concluiu-se que o Palma não concorria com o Real, pois equivalem a recebíveis como vale-transporte, não sendo válidas para pagamento de impostos. O Banco Central também recomenda que a aparência das notas se difira claramente do aspecto da moeda oficial.

O trabalho desenvolvido por Menezes (2007) sobre a importância das moedas locais, o estudo de caso do Banco Bem em Vitória/ES, elenca as vantagens percebidas na existência de uma moeda própria do local. As vantagens citadas no presente estudo da moeda local são os descontos, favorecimento da economia local, melhoria da qualidade de vida e melhoria do relacionamento com a comunidade. O principal motivo apontado foi à existência de descontos nas compras com a moeda local. Com base no que foi concluído no trabalho de Menezes (2007), pode-se dizer que todos os motivos elencados são de extrema importância para a moeda local, pois esta moeda auxilia os moradores a aumentarem seu poder de compra, uma maior integração na comunidade, enfim traz uma melhoria de vida para a população assistida.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho analisou o microcrédito como instrumento de desenvolvimento econômico e social. Mostrou-se que o microcrédito é capaz de criar bifurcações diversas como a criação do Banco Palmas, um exemplo de Economia Solidária.

A criação do banco aumentou a renda das famílias devido o acesso ao crédito. O Banco Palmas criou o Palma, uma moeda social com a qual os moradores compram, vendem e movimentam a economia local. Os moradores conseguem a moeda com o próprio trabalho ou com empréstimos do banco. A população compra no bairro para ajudar os próprios moradores, pois a união dos moradores traz mais desenvolvimento, pois gera emprego e renda, melhorando assim a vida da população local.

A estratégia utilizada pela comunidade do Conjunto Palmeira demonstra que a união da população em busca de melhorias na qualidade de vida pode exercitar sua cidadania e serem capazes de produzir transformações em suas realidades, pois o poder de mobilização de comunidades carentes é muito mais forte do que a simples aplicação de projetos. O Conjunto Palmeira cresce a cada dia e sua experiência está sendo levada para todo o país, pois seu objetivo de romper o ciclo da pobreza e melhorar a renda da população com projetos de desenvolvimento social local ajudam a promover o desenvolvimento humano.

Dada a relevância do assunto seria interessante que realizassem estudos de caso comparativos entre Bancos Comunitários, inclusive em nível internacional, para acompanhar como essas experiências modificam a vida dos beneficiados.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Carlos. Microfinanças e Produção Sustentável nos Ambientes Costeiro e Marinho no Brasil: Possibilidades e Desafios. Estudo realizado a partir de solicitação da Agência Costeira, Fevereiro de 2005, 61p.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diferença entre Microcrédito e as Microfinanças. Disponível em <http://www.bacen.gov.br>. Acesso em maio de 2011.
- BANCO PALMAS. História do Conjunto Palmeira e do Banco Palmas. Disponível em <http://www.bancopalmas.org.br>. Acesso em julho de 2011.
- BANCO PALMAS. Ações do Banco Palmas. Disponível em <http://www.bancopalmas.org.br>. Acesso em julho de 2011.
- CALDAS, Eduardo de Lima. Da experiência do Microcrédito à Microfinança. Artigo publicado na Revista Diálogo Econômico Local nº 1, julho de 2003.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Centro de Estudos em Microfinanças (CEMF). Disponível em <http://www.eaesp.fgvsp.br>. Acesso em março de 2011.
- INSTITUTO BANCO PALMAS. Dados Financeiros, 2013. Disponível em Instituto Banco Palmas | Inova. Acesso em julho de 2021.
- LEDGERWOOD, Joanna. Microfinance handbook: an institutional and financial perspective. Washington, D.C.: World Bank, 1999.
- MELO, Liana. Aceita palmas? No país do real, os mais pobres driblam a falta de dinheiro com a criação de moedas próprias. Istoé Online, 2003. Disponível em <http://www.terra.com.br>. Acesso em julho de 2011.
- MENEZES, Melissa Silva. Moedas Locais: uma investigação exploratória sobre seus potenciais como alternativa à exclusão financeira a partir do caso do Banco Bem em Vitória/ES. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte, Cedeplar 2007.
- NERI, Marcelo; MEDRADO, André Luiz. Experimentando Microcrédito: Uma Análise do Impacto do CrediAMIGO sobre Acesso a Crédito. Ensaios Econômicos. Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas. Dezembro de 2005.
- OLIVEIRA, Simone Helena dos Santos. Conjunto Palmeira: sua história no enfrentamento da pobreza e na busca do desenvolvimento humano. Revista Latino-Americana de Enfermagem. Ribeirão Preto, v.15, 2007.
- RHYNE, E.; HOLT, S. Women in Finance and Enterprise Development. Education and Social Policy Discussion Paper 40, World Bank, Washington, D.C. 1994.
- SEBRAE. Microcrédito e OSCIP, 2005. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em julho de 2011.
- SILVEIRA FILHO, Jaime Albuquerque. Microcrédito na Região Metropolitana do Recife: Experiência Empreendedora do CEAPE. Dissertação de Mestrado, Recife – Pernambuco, setembro/2005.
- YUNUS, Muhammad. O Banqueiro dos Pobres. Londres: Public Affairs, 1999, 343p

## Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática

 **10.56238/cipedenv1-009**

### **Sergio Pérez Panduro**

Universidad César Vallejo

Perú-Lima

E-mail: ppereza11@ucvvirtual.edu.pe

### **Edward Flores**

Universidad Nacional Federico Villarreal

Perú-Lima

E-mail: eflores5000@gmail.com

### **RESUMEN**

El propósito del presente artículo fue efectuar una revisión sistemática de la producción científica relacionada con los avances existentes en la gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, a través de una búsqueda documental en las bases de datos Ebsco, ProQuest y Scopus, durante el período 2017-2021. Tras aplicar los criterios de exclusión e inclusión, se identificaron 39 artículos como muestra final a examinar. Los resultados permitieron identificar dos importantes posturas, una a favor de la profesionalización de la administración pública y crítica del intervencionismo estatal, y la otra, cuestionadora del enfoque meritocrático al que se considera fuente de desigualdades. Además, una tercera postura que señala las bondades y ventajas que puede aportar el sector privado al sector público en

materia de gestión de recursos humanos y cultura organizacional.

**Palavras-chave:** gestión de recursos humanos, sector público, América latina.

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to carry out a systematic review of the scientific production related to the existing advances in the management of human resources in the public sector of Latin America, through a documentary search in the Ebsco, ProQuest and Scopus databases. during the period 2017-2021. After applying the exclusion and inclusion criteria, 37 articles were identified as the final sample to be examined. The results allowed us to identify two important positions, one in favor of the professionalization of public administration and critical of state interventionism, and the other, questioning the meritocratic approach that is considered a source of inequalities. In addition, a third position that points out the benefits and advantages that the private sector can bring to the public sector in terms of human resource management and organizational culture.

**Keywords:** human resources management, public sector, latin America.

## **1 INTRODUCCIÓN**

En América Latina se han implementado tres modelos de políticas de reformas administrativas: weberianas, gerenciales y de responsabilización, todos ellos orientados a fortalecer la gestión de recursos humanos, pero con objetivos diferentes (Mendoza, 2020). El cumplimiento de los fines esenciales del Estado exige la implementación de una administración pública moderna y el fortalecimiento de las instituciones, ello requiere sin duda la implementación del enfoque de mérito en toda la estructura del Estado que permita una refundación de la función administrativa y un nuevo ensamble de la capacidad institucional orientada a la transparencia y la solución de los problemas sociales (Zúñiga, 2020). Por ello, mientras que el acceso libre, profesionalización y meritocracia han sido elementos transversales a cada modelo, la eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta a los usuarios marcó los dos últimos modelos junto a la contribución de la Nueva Gestión Pública y el control ciudadano, propio del modelo de responsabilización (Mendoza, 2020). En ese sentido, las políticas públicas de recursos humanos en América Latina han transitado estos modelos con muchos problemas y algo que ha caracterizado a la gestión de

recursos humanos en América Latina ha sido la politización y el manejo partidista de los cargos públicos que ha generado inestabilidad y una creciente informalidad en su tratamiento en las entidades del Estado; así, según Chudnovsky et al. (2018), por sólo ver el caso argentino, se ha dado una vulneración de las leyes del empleo público que regulan la incorporación de servidores, habiéndose eludido la normativa legal e incrementado la cantidad de personal de confianza y de personal de planta en forma significativa y alarmante. La finalidad que se ha buscado con la modificación normativa de los nombramientos ha sido el control de todo el aparato estatal y el afianzamiento del poder político (Iacoviello y Llano, 2017). Frente a este panorama, resulta necesario implementar un modelo de cambio institucional en América Latina, que apunte a una conexión entre el sistema político y la burocracia estatal, dentro de un marco de respeto de la ley y de entender la gestión de recursos humanos como eje central de la reforma del servicio civil y pilar del funcionamiento del Estado; aspectos que incidirán en las transiciones administrativas latinoamericanas hacia la profesionalización y meritocracia total (Llano, 2019). El mérito es el principio ordenador de la función administrativa, es el elemento transformador de las instituciones públicas que implica cambios orientados a mejorar el desempeño institucional a partir de la inclusión de servidores competentes, capaces, comprometidos, representa el triunfo de un Estado Social por encima de los Estados precarios (García, 2020). Siendo así, el fortalecimiento de las entidades estatales pasa por la profesionalización de la carrera pública sustentada en criterios meritocráticos, como lo menciona Gil y Piana (2018). Sin embargo, el nivel de implementación de servicios civiles modernos en América Latina no es el mismo, existen países que cuentan con un servicio civil meritocrático bien implementado, un segundo grupo de países que están en proceso de implementación con altas y bajas y un tercer grupo de países que ha desvirtuado el acceso a la administración estatal copando políticamente el sector público. Respecto a esto último, si bien es cierto existe la necesidad de contar con cargos de confianza encargados de implementar los objetivos políticos de la gestión de turno, ello no significa que el Estado se convierta en una agencia de empleos de las exigencias partidarias, y, por otro lado, está el tema siempre necesario de contener los procesos recurrentes de búsqueda de estabilidad laboral de los nuevos servidores públicos ingresantes (Marín, 2020). De acuerdo a lo mencionado, resulta imprescindible enfrentar técnicamente este manejo deficitario del recurso humano, que ha tirado por los suelos la reforma del sistema y ha vulnerado los principios sustentados en el mérito que deben acompañar un servicio civil moderno (Iacoviello y Llano, 2017).

Pero, como lo plantean Castillo et al. (2019), así como existen posturas favorables al enfoque meritocrático, como elemento central de las reformas del servicio civil, también existen posturas que lo identifican con factores de desigualdad, como una forma de legitimación de diferencias de ingresos, status social y económico, entre otros. La evolución de las sociedades en el último siglo ha debilitado las relaciones laborales empujándola hacia la individualización, que implica una gestión de recursos humanos centrada en los individuos y sus necesidades particulares complementadas con las del colectivo laboral orientados al logro de los objetivos estratégicos institucionales (Vesga, 2020). Prima aún una perspectiva pragmática y neoliberal que pone al trabajador como el único responsable de su éxito o su fracaso dentro

de la estructura organizacional o dentro de la sociedad misma, negando su pertenencia a un sentido de comunidad (Anzola, 2018). Esta interpretación nos lleva a plantearnos una reevaluación de las supuestas bondades que este enfoque representa y que hasta la fecha aparece como una verdad inobjetable por parte de los investigadores, técnicos y autoridades responsables de su implementación, estando asociada su defensa a gobiernos o posturas de Derecha y Centrozquierda (Souroujon, 2021).

La gestión de recursos humanos en el sector público ha tenido como principal característica su reforma permanente, esto es evidente en muchos países como el Perú que inició una reforma en el año 2013 con la dación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, cuyo difícil proceso de implementación no ha sido posible, debido, entre otros, a debilidades institucionales, rechazo de los servidores públicos, restricciones presupuestales y desinformación y prejuicios en cuanto al contenido de la reforma. Este último punto referido al contenido de la reforma tiene que ver con el concepto mismo de meritocracia en el sector público.

En el marco de lo mencionado, se destaca la importancia de la gestión de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones (Lombardi et al., 2020) y principalmente en la actividad pública como uno de los elementos fundamentales para el logro de resultados en beneficio de la población (Loera y Salazar, 2017), como se evidencia en temas asistenciales sensibles, existe una relación directa entre el manejo de los recursos humanos y la generación de servicios de calidad para la población beneficiaria, principalmente de zonas vulnerables y de extrema pobreza (Inga-Berrosipi y Arosquipa, 2019). Y como consecuencia, toda reforma del Estado debe incidir en la profesionalización del servicio civil y la GRH (Gil y Piana, 2018).

Por otro lado, existe la necesidad de incorporar los conceptos y las experiencias positivas del sector privado que pueden ayudar a mejorar y modernizar la gestión pública (Zarazúa, 2019), aunque, no siempre una metodología o una práctica de trabajo de uso común del sector privado puede ser implementado en el sector público, dado que el funcionamiento y dinámica de los procesos de las instituciones estatales son totalmente diferentes, y ello puede conllevar a un fracaso de estas reformas modernizantes del Estado (Farías, 2021). Un concepto relevante del sector privado es la obsolescencia programada en la gestión de recursos humanos, que es un problema que deberá abordarse en el futuro inmediato, el propio sistema actual ya plantea las cualificaciones profesionales, formación, capacitación, expertiz, compromiso, proactividad, de los trabajadores, como mecanismo de permanencia, ascenso y proyección (Olaz, 2018), habiéndose desmitificado el concepto de estabilidad como factor preponderante de la motivación de los trabajadores, como lo sostienen Machado et al. (2021).

Dado este contexto, el presente estudio tiene por objetivo desarrollar una revisión sistemática en torno a los avances de la gestión de recursos humanos en América Latina, a partir del análisis de fuentes de información en tres bases de datos de consulta, así como considerando los idiomas de publicación en español y portugués, de forma tal que abarque una gran cantidad de producción científica que se haya producido en la región respecto al tema de análisis.



## 2 MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo de revisión sistemática se ha desarrollado conforme a los alcances contenidos en la declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas, que incluye una nueva guía de los avances en los métodos para identificar, seleccionar, evaluar y sintetizar estudios, conforme a los alcances esgrimidos por Yepes-Nuñez et al. (2021)

Bajo ese marco, el objetivo es desarrollar una revisión sistemática de los estudios publicados en las bases de datos “Ebsco”, “ProQuest” y “Scopus”, en el período de búsqueda 2017-2021, existentes en el espacio geográfico de América Latina, sobre los avances que se han dado en la Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de analizar la evidencia reportada.

La búsqueda de los artículos científicos se ha efectuado en primer lugar en la base de datos “Ebsco” y, asimismo se ha utilizado las bases de datos “Scopus” y “ProQuest” con la intención de verificar y complementar la información seleccionada.

En la búsqueda de producción científica, se han utilizado las siguientes palabras claves en inglés y en español: “gestión de recursos humanos”, “sector público”, “américa latina”, así como el operador booleano AND, de lo cual resultan las siguientes ecuaciones definitivas de búsqueda en español, inglés y portugués:

- (gestión de recursos humanos) AND (sector público)
- (gestión de recursos humanos) AND (sector público) AND (américa latina)

Adicionalmente, para reducir la cantidad de publicaciones ubicadas en las bases de datos, se ha establecido un conjunto de criterios de inclusión y exclusión para una selección más rigurosa y aproximada; y con la finalidad de delimitar las materias de búsqueda se seleccionaron indistintamente las siguientes: public administration, government policy, innovación, innovation, public policies, políticas públicas, bureaucracy, management, administración pública, public sector, burocracia, entre otros.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Investigaciones de avances en la gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina	Actas de congresos, libros, capítulos de libros, recensiones
Publicaciones arbitradas	Estudios de revisión
Texto completo en PDF	Otros contextos geográficos
Período: 2017-2021	
Contexto geográfico: América Latina	
Publicaciones académicas	
Materia: Administración pública, políticas públicas, innovación, burocracia, etc.	
Idioma: español, portugués	

Base de Datos Ebsco: La búsqueda inicial de la ecuación (gestión de recursos humanos) AND (gestión pública) arrojó 62,567 publicaciones, que luego de aplicar los criterios mencionados precedentemente y delimitada a las materias señaladas se obtuvo una muestra final de 207 publicaciones y verificadas 140 para su análisis preliminar. Y seguidamente, la búsqueda de la ecuación (gestión de recursos humanos) AND (gestión pública) AND (américa latina) arrojó 32,338 publicaciones, con una muestra final de 81 publicaciones y verificadas 55.

Base de Datos Scopus: Las palabras claves seleccionadas no arrojaron resultados por lo que se redujo a (gestión de recursos humanos) y (sector público) de forma independiente. De acuerdo a lo mencionado, la búsqueda inicial para (gestión de recursos humanos) arrojó 80 publicaciones, que luego de aplicar los criterios de búsqueda y delimitada a las materias señaladas se obtuvo una muestra final de 7 publicaciones para su análisis preliminar. Y la búsqueda inicial para (sector público) arrojó 701 publicaciones, con una muestra final de 90.

Base de Datos ProQuest: La búsqueda inicial de la ecuación (gestión de recursos humanos) AND (gestión pública) AND (américa latina) arrojó 6894 publicaciones, que luego de aplicar los criterios y delimitada a las materias señaladas se obtuvo una muestra final de 92 publicaciones para su análisis preliminar.

### **3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La aplicación de los criterios mencionados permitió seleccionar un total de 39 artículos definitivos para la revisión correspondiente, de los cuales, 34 son en idioma español y 5 en idioma portugués; y si bien el período de revisión comprendió 5 años (2017-2021), esto fue necesario con la finalidad de poder establecer cuáles fueron los avances en la gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, qué cambios hubo y qué nuevas interpretaciones surgieron en torno al elemento central de la reforma de los servicios civiles, que lo constituye el de profesionalización y meritocracia.

Debe precisarse que la revisión sistemática se circunscribió geográficamente sólo a los países de Latinoamérica, de los cuales salta a la vista el nivel de influencia del poder político existente en algunos países en los cuales se ha producido un retroceso del servicio civil meritocrático como consecuencia del control del aparato estatal por las gestiones de turno y el debilitamiento de la institucionalidad. La existencia de 9 investigaciones de origen argentino demuestra una preocupación creciente de parte de los investigadores respecto al nivel de influencia política alcanzado por las gestiones de turno en dicho país (Fair, 2021) y la necesidad de repensar no solamente el tratamiento de los recursos humanos sino de todo el sector público, A continuación, se presenta un cuadro respecto a los países de origen de los estudios:

Tabla 2. Países de origen de los estudios 2017-2021

Países de origen de los Estudios	Número de Estudios
Argentina	9
Colombia	7
Chile	6
Brasil	5
Ecuador	4
México	4
Perú	2
Cuba	1
Uruguay	1

Al hilo de la revisión efectuada, un primer grupo de investigaciones resaltan las bondades del enfoque meritocrático, apuntando los avances logrados y el difícil proceso de implementación de los servicios civiles, asimismo inciden en el afianzamiento del poder político de los gobiernos de turno a través del control del aparato estatal mediante la flexibilización de contratación de servidores y nominaciones transitorias de segmentos directivos por encima de criterios meritocráticos.

Un segundo grupo de investigaciones cuestionan el concepto de meritocracia considerándolo como una forma de legitimación de desigualdades, hecho que apunta negativamente a la reforma de los servicios civiles en la administración pública dado que dicho concepto constituye el elemento central de la reforma.

Tabla 3. Posturas de las investigaciones académicas

Posturas pro meritocracias, y posturas cuestionadoras del control político de la gestión de recursos humanos	Posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia, como fuente de desigualdad
Cavalcante, P. y Carvalho, P. (2017)	Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J. y Maldonado, L. (2019)
Chudnovsky, M. (2017)	Muleras, E. (2019)
Coutinho, K. S., Rodrigues, G. F. y Passerino, L. M. (2017)	Frei, R., Castillo, J. C., Herrera, R. y Suárez, J. I. (2020)
Iacoviello, M. y Llano, M. (2017)	Igarza, G. P. (2018)
Jara-Íñiguez I. V. (2017)	Valdivia, L., Amares, L. y Cardenas, O. (2019)
Llano, M. (2017)	Marín, H. A. (2020)
Lorenzo, S. M. y Silva, N. R. (2017)	Souroujon, G. (2021)
Puentes, G. (2017)	
Alva, J., Arriola, G. y Ramos, V. (2018)	
Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018)	
Hernández, J. I. (2018)	
Cuevas, Y. y Rangel, K. (2019)	
Llano, M. (2019)	
Llano, M., Bilbao, M. y Belmonte, A. (2019)	
Lopez, F. y Moreira da Silva, T. (2019)	
Luxardo, D. (2019)	
Moreno, P. M., Robles, G. K. y Arandia, J. C. (2019)	
Perea, L. E. y Rojas, I. L. (2019)	
Gaete, R. y Álvarez, J. (2020)	
Rastrollo Suarez, J. J. (2020)	
Viteri, B. D. C., Cangas, L. X., Centeno, P. A. y Álvarez, S. A. (2020)	
Cuevas, Y. (2021)	
Landa, M. J., Astete, C. y Gamonal, J. A. (2021)	
Sánchez, J. y Alvear, S. (2021)	

Y, un tercer grupo de investigaciones destaca la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y como puede contribuir en mejorar el desempeño organizacional del sector público.

Tabla 4. Posturas de las investigaciones académicas

<b>Posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público</b>
Loera, E. y Salazar, A. (2017)
Arévalo, M. J., Escobar, S. P. y Silva, N. D. (2018)
Zavala-Villalón, G. T. y Frías, P. (2018)
Costa de Amorim, W. A., Comini, G. M. y Fischer, A. L. (2019)
Zarazúa, J. L. (2019)
Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020)
Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021)
Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. G. (2021)

La presente revisión pretende exponer el estado de avance de la Gestión de Recursos Humanos en el sector público en América Latina, cuál es la importancia que entraña la consolidación de éste sistema en las administraciones públicas de nuestros países, de qué manera se ha sostenido ese elemento central de la reforma de los servicios civiles que lo constituye el enfoque meritocrático, y cómo el poder político ha buscado la forma de desnaturalizarlo y copar el aparato público con personal proveniente de la partidocracia. Posturas pro meritocráticas y cuestionadoras de la interferencia y control político de la gestión de recursos humanos

Tabla 5. Reseña de posturas pro meritocráticas y cuestionadoras de la influencia y control político de la gestión de recursos humanos

<b>Referencia</b>	<b>Investigación</b>	<b>Breve reseña y descripción del estudio</b>
Cavalcante, P. y Carvalho, P. (2017)	Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas	Existen avances en la profesionalización de los servicios civiles en Brasil en temas de diversificación del trabajo, mejoras económicas, formación y capacitación, pero se mantienen las brechas entre servidores de carrera y directivos de confianza.
Chudnovsky, M. (2017)	La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina	La reforma de la gestión de recursos humanos y el servicio civil de 2008 en Argentina, produjo un sistema de selección abierto, meritocrático y público para la alta dirección, el cual no ha podido ser implementado por la politización creciente de la administración pública; hecho que se verifica a la luz de los procesos positivos llevados a cabo en Chile y Perú.

Coutinho, K. S., Rodrigues, G. F. y Passerino, L. M. (2017)	O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: Com a voz os gestores de recursos humanos	La normativa brasileña sobre inclusión de personas con discapacidad al mercado laboral, exige incorporar proyectos inclusivos que incentiven su contratación. El estudio efectuado sobre directores de recursos humanos de grandes empresas, evidencia que existen prejuicios sociales contra dicho grupo laboral, su rendimiento y la falta de compromisos en ámbitos sociales, empresariales y gubernamentales, en temas de inclusión social.
Iacoviello, M. y Llano, M. (2017)	Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino	En el período 2003-2015 se produjo una concentración del poder presidencial dirigido a controlar el aparato estatal, transgrediéndose las normas que informan el servicio civil meritocrático argentino, con procesos orientados a copar el sector público mediante la contratación directa y flexibilización de designaciones y nombramientos en cargos directivos medios y altos. Como consecuencia, se formó un sistema de personal paralelo al formal, debilitándose la capacidad de gestión de recursos humanos y el servicio civil meritocrático.
Jara-Íñiguez I. V. (2017)	Evolución de la meritocracia en el servicio civil en Ecuador	La evolución del enfoque meritocrático en Ecuador en el período 2006-2016, ha tenido importantes logros. Se ha incidido en la formación de capacidades, equipamiento tecnológico y reformas normativas, que han mejorado el rendimiento del servicio civil, y cuya continuidad depende del fortalecimiento institucional y de orientar acciones hacia evaluaciones de desempeño. Se centralizaron los concursos facilitando una línea de base de servidores seleccionados, homologando procesos y pruebas, y procesos de selección meritocráticos, abiertos, transparentes, públicos y equitativos.
Llano, M. (2017)	Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina: Patronazgo y Burocracia. Una interacción inexplorada	La discusión académica de las relaciones existentes entre política y administración pública en América Latina tiene un avance limitado respecto a democracias avanzadas debido a la pervivencia del fenómeno del patronazgo (libre designación, politización, confianza) y un incipiente grado de implementación del servicio civil. Los estudios sobre el particular en países de la región, abordan el tratamiento de ambas dimensiones de forma autónoma una respecto de la otra debido a la precariedad del enfoque meritocrático.

Lorenzo, S. M. y Silva, N. R. (2017)	Contratação de pessoas com deficiência nas empresas perspectiva dos profissionais de recursos humanos	La contratación de personas con discapacidad en el mercado laboral de las empresas de Sao Paulo presenta características que evidencian el poco compromiso con los procesos de inclusión social en el ámbito laboral. Los procesos de oferta laboral obedecen a exigencias legales imperativas, las vacantes ofrecidas son operativas con funciones simples y remuneraciones bajas, la mayor cantidad de personas con discapacidad que acceden adolecen de discapacidad intelectual y cuentan sólo con estudios primarios. La superación de estas barreras amerita la escolarización y la profesionalización de este sector vulnerable de la sociedad.
Puentes, G. (2017)	Fricciones entre las ramas del poder público a propósito de la función pública en Colombia	La regulación de un nuevo marco constitucional de la función pública y la carrera administrativa en Colombia, ha generado confrontación política, legislativa y competencial entre los poderes Ejecutivo y Legislativo a raíz del estado interino de miles de empleados públicos y conflictos derivados de procesos de selección en la administración pública. En la solución de esta problemática, las decisiones emitidas por la Corte Constitucional han reestablecido el equilibrio armónico de los poderes del Estado conforme a los alcances de la Constitución de 1991, fortaleciendo el servicio civil.
Alva, J., Arriola, G. y Ramos, V. (2018)	Entre el entusiasmo y la indiferencia. Expectativas y acciones de la baja y mediana burocracia frente a la Reforma del Servicio Civil en dos ministerios peruanos	El tránsito de dos entidades del Estado peruano (Ministerios de Educación e Interior) al régimen del servicio civil evidencia las dinámicas laborales que han afrontado la baja y mediana burocracia, sus expectativas y críticas a la labor de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, entidad a cargo del proceso de transición al régimen de la Ley Servir en Perú. Se constata la desconfianza de los servidores públicos frente a las reformas institucionales ejecutadas entre 2014 al 2020, fecha en que debió concluir dicho proceso, y contribuye a explicar su estancamiento en los tres niveles del Estado.
Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018)	Los Cambios en las Estructuras Organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del Empleo Público. Argentina, 2003–2016	La politización del empleo público en Argentina se ha agudizado con la incorporación de personal mediante contratos paralelos y la creación de nuevos puestos jerárquicos y cambios en la estructura del Estado diseñados con ese fin. Desde el año 2002 existe una vulneración sistemática de la Ley del Empleo Público en Argentina, que ha degenerado en el incremento del personal de confianza y de planta que integran un sistema de personal paralelo al formal, carente de idoneidad laboral, altamente remunerado y ligado a las autoridades de turno.

Hernández, J. I. (2018)	Ley N° 20.922 sobre fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal: Un estudio de caso en dos municipios en torno a la percepción sobre la gestión de sus recursos humanos	La implementación reciente de la Ley 20.922 de Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización del Personal Municipal en Chile, pone al sistema de gestión de recursos humanos como eje central de la reforma del sistema municipal chileno. La reforma permite que los municipios implementen una política de gestión de recursos humanos y selección de personal, cambios en la estructura organizacional y documentos de gestión con miras al desempeño laboral, incentivos y mejoras salariales. Sin embargo, existen deficiencias estructurales en el sistema municipal y restricciones presupuestales que limitan la reforma.
Cuevas, Y. y Rangel, K. (2019)	Análisis de la Carrera Docente en la Educación Primaria en México: Entre el Credencialismo y la Meritocracia	La evolución de la carrera docente en educación primaria en México entre los años 1930 y 2017 ha seguido tres enfoques: el enfoque credencialista, cimentado en la lealtad sindical, el enfoque transitorio, que implementó pequeñas reformas y el enfoque meritocrático, implementado a partir del año 2013, sustentado en procesos de selección docente, evaluación de desempeño, función por incentivos y concursos de oposición, que puso fin a la intervención de los sindicatos en los procesos de regulación. Se señala las particularidades propias de cada enfoque proponiendo una reforma que mejore la calidad del sistema educativo -enseñanza-.
Llano, M. (2019)	Los condicionantes políticos de los procesos de profesionalización en América Latina. Un modelo de cambio institucional	América Latina se caracteriza por los procesos de reforma deficientes e inestables que han impedido la modernización administrativa basada en el mérito. Chile consolidó su reforma del servicio civil hacia la profesionalización de la burocracia estatal, en tanto que, Argentina debilitó su proceso. El denominado poder de patronazgo, el sistema de partidos políticos y el activismo social y estatal ha condicionado y debilitado la consolidación del enfoque meritocrático en Argentina y no hace posible una reforma debido al costo político que esto significaría.
Llano, M., Bilbao, M. y Belmonte, A. (2019)	Análisis del nivel de institucionalización de los Servicios Civiles Municipales del Gran Mendoza	Las administraciones locales del Gran Mendoza no han institucionalizado el sistema meritocrático, pero existe un alto gasto presupuestal en planillas laborales. La incorporación de servidores municipales se da mediante modalidades de contratación flexibles y temporales basadas en afinidades partidarias, personales o ideológicas, que no aseguran un acceso al servicio público de forma transparente, técnico ni abierto. El reto es la profesionalización de la burocracia municipal de forma gradual y permanente.

Lopez, F. y Moreira da Silva, T. (2019)	Filiações partidárias e nomeações para cargos da burocracia federal (1999-2018)	La influencia de la política partidaria en las designaciones ministeriales de Brasil incide menos en mandos medios y más en mandos superiores, sin embargo, es posible la existencia de mecanismos extrapartidarios encargados de definir a los cuadros de la burocracia estatal de forma paralela asegurando la convivencia política y alianzas de gobierno.
Luxardo, D. (2019)	El Patronazgo en los tiempos del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) de la APN de la República Argentina. Nuevos escenarios de un lastre atávico	El Sistema Nacional de Empleo Público SINEP argentino regulado a partir del año 2008, supuso la implementación de procesos de concursos para el acceso a la administración pública, sin embargo, sólo sirvió para regularizar el ingreso de servidores públicos y sus mecanismos de promoción, manteniéndose las modalidades de contratación flexibles y temporales, como manifestación del poder de patronazgo, el cual se ha fortalecido en los últimos años impidiendo el afianzamiento del SINEP bajo el enfoque meritocrático.
Moreno, P. M., Robles, G. K. y Arandía, J. C. (2019)	Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador.	El funcionamiento eficiente y eficaz del sistema de control interno en Ecuador requiere de la implementación de un servicio civil profesional y meritocrático sujeto a capacitación permanente, evaluación y aplicación de sanciones que garanticen la legalidad de los actos de la administración pública.
Perea, L. E. y Rojas, I. L. (2019)	Modelos de gestión en instituciones hospitalarias	La implementación del modelo de nueva gestión pública en instituciones hospitalarias estatales colombianas implica iniciar un proceso de profesionalización de la alta burocracia sectorial dentro de un marco de establecimiento de políticas públicas dirigidas a una reforma gerencial del Estado, así como al cambio de la obsoleta estructura de la administración pública.
Gaete, R. y Álvarez, J. (2020)	Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile	Existente una representación desigual entre hombres y mujeres en los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública de Chile, pese a estar sustentado en elementos de idoneidad, mérito, transparencia e igualdad de oportunidades. En el periodo 2010-2017 los puestos directivos otorgados a las mujeres representaron el 29% del total, prevaleciendo una mayor presencia de hombres, sobre todo, en los cargos de primer nivel jerárquico de las entidades públicas. Este hecho ha impulsado el clientelismo político de los cargos directivos que ha privilegiado a los hombres, poniendo en riesgo el sistema meritocrático vigente.



Rastrollo, J. J. (2020)	El acceso a la función pública en Colombia: discrecionalidad del ejecutivo y control judicial de sus decisiones	La Comisión Nacional del Servicio Civil, organismo autónomo constitucional, ha implementado un sistema sustentado en la igualdad de la selección y promoción de empleados públicos en el sector estatal, sin embargo, la carencia de funciones ejecutivas y competenciales ha impedido una política integral de profesionalización de la función pública, permitiendo la proliferación de regímenes específicos de carrera administrativa. Pese a todo, el proceso de profesionalización de la función pública se está fortaleciendo con la estabilidad política y social, la reglamentación de la normativa vigente y la labor de la Corte Constitucional.
Viteri, B. D. C., Cangas, L. X., Centeno, P. A. y Álvarez, S. A. (2020)	El poder político en el Ecuador y su injerencia en la independencia judicial	La injerencia del poder político en el sistema judicial atenta contra la protección de los derechos constitucionales de los ciudadanos, el Poder Judicial carece de independencia y autonomía. Dentro de los elementos que inciden en la subordinación política de los magistrados ecuatorianos, el más importante es la falta de mecanismos y procesos de selección meritocráticos de designación de jueces.
Cuevas, Y. (2021)	Sistema de carrera docente 2019 en México para maestros de educación primaria	El Sistema de Carrera Docente 2019, establece un marco legal diferente del sistema de carrera docente 2013. Esta nueva regulación se orienta hacia la valoración de la docencia frente al carácter punitivo anterior, sustentándose en el enfoque meritocrático, el reconocimiento de maestros y directivos escolares con acceso a becas de estudio, funciones de asesoría técnica pedagógica, gestión de la educación, como un paquete de incentivos de desarrollo profesional. Con esta nueva regulación se pretende una transición hacia una carrera docente sustentada en incentivos y en la preparación de maestros de acuerdo a sus necesidades.
Landa, M. J., Astete, C. y Gamonal, J. A. (2021)	Implementación del régimen "SERVIR" en el análisis de puestos de los servidores designados de una universidad pública peruana	La implementación del régimen del servicio civil en el Perú se efectúa de forma gradual en todas las entidades públicas, incluyendo las universidades. La UNMSM se encuentra en dicho tránsito, la implementación del nuevo régimen incidió positivamente en la determinación de los perfiles de puestos, capacitación, evaluación y nuevas compensaciones económicas. No obstante, este proceso auspicioso, existe incertidumbre respecto al desempeño de los servidores en este nuevo régimen laboral SERVIR, así como el tiempo que demandará su consolidación.

Sánchez, J. y Alvear, S. (2021)	Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa	Se establece una línea de base de medición de la evaluación de desempeño de los trabajadores en entidades públicas y privadas de Chile, dentro de los cuales se consideran los siguientes: información, evaluación, capacitación, apelación, retroalimentación y aplicación.
---------------------------------	--	--

Los países latinoamericanos caracterizados por la pervivencia del fenómeno del patronazgo (Llano, 2017; Luxardo, 2019) han llevado a cabo procesos de implementación de servicios civiles meritocráticos a lo largo de los años, destacándose en Argentina algunos estudios transversales que abarcan largos períodos (Iacoviello y Llano, 2017; Chudnovsky et al., 2018), habiendo conformado sus burocracias con la presencia de servidores públicos y cargos directivos denominados de confianza en un porcentaje muy inferior y con límites precisos respecto al porcentaje total de trabajadores de cada entidad estatal. Pero estos topes y límites establecidos han sido transgredidos por parte de las gestiones políticas de turno con la finalidad de favorecer el ingreso de personal sin cumplir con los procesos de selección establecidos en la ley a través de modalidades de contratación directa, creando cargos directivos paralelos y flexibilizando el ingreso a cargos de confianza, con la intención de conformar un contingente de personal paralelo al existente en las entidades públicas, superponiéndose a las funciones correspondientes a la gestión de recursos humanos, como se observa en el caso argentino (Chudnovsky, 2017; Iacoviello y Llano, 2017; Chudnovsky et al., 2018; Llano et al., 2019; Luxardo, 2019); experiencia que es comparada con algunos casos positivos existente en Perú y Chile (Chudnovsky, 2017; Llano, 2019).

En Brasil existen avances importantes en la profesionalización de los servicios civiles, no obstante, la pervivencia de hondas diferencias entre los cargos directivos de confianza y los cargos de carrera (Cavalcante y Carvalho, 2017) y la creciente influencia de la partidocracia en el copamiento de los cargos públicos (Lopez y Moreira da Silva, 2019); asimismo se evidencia una brecha entre la aplicación de políticas inclusivas aplicadas al sector público y al sector privado, en desmedro de éste último (Coutinho et al., 2017; Lorenzo y Silva, 2017).

A pesar de que la característica común de América Latina han sido los procesos de reforma deficientes e inestables que han impedido la modernización administrativa basada en enfoques meritocráticos, sin embargo, en Chile se ha podido consolidar la reforma del servicio civil hacia la profesionalización de la burocracia estatal, incidiendo normativamente en gobiernos locales y mejorando sus procesos (Chudnovsky, 2017; Hernández, 2018; Llano, 2019; Sánchez y Alvear, 2021). Por otro lado, la implementación reciente de la Ley 20.922 de Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización del Personal Municipal en Chile ha colocado al sistema de gestión de recursos humanos como el eje central de la reforma del sistema municipal chileno (Hernández, 2018), pero se mantienen aún la representación

desigual de género en la alta dirección pública chilena como un lastre pendiente de reforma (Gaete y Álvarez, 2020). La evolución del enfoque meritocrático en el Ecuador ha incidido en la formación de capacidades, equipamiento tecnológico, fortalecimiento interinstitucional y reformas normativas, que han mejorado el rendimiento del servicio civil, aunque no a niveles deseados (Jara-Íñiguez, 2017; Moreno et al., 2019; Viteri et al., 2020). Existen reverses en los sistemas de control interno (Moreno et al., 2019) e injerencia política en el sistema judicial ecuatoriano (Viteri et al., 2020). Es importante que la institucionalidad se consolide y se sostengan las acciones principalmente hacia las evaluaciones de desempeño, en ese sentido, los avances logrados han incidido en procesos de selección meritocráticos, abiertos, transparentes, públicos y equitativos, no obstante que la evaluación es al año 2016 (Jara-Íñiguez, 2017).

A partir de la vigencia de la Constitución Política de 1991 en Colombia, la regulación de la función pública y la carrera administrativa, ha originado una serie de enfrentamientos entre los poderes públicos, por un lado el Ejecutivo y el Legislativo y por el otro la Corte Constitucional como garante de la Constitución, se ha pretendido sabotear la reforma del servicio civil para favorecer el clientelismo político, el interés partidario contra el interés general (Puentes, 2017; Rastrollo, 2020). En esta trifulca, la Corte Constitucional ha sostenido el proceso de afianzamiento del servicio civil, aunque existen espacios del sector público que demandan su implementación como el sector Salud (Perea y Rojas, 2019).

En el Perú la Autoridad Nacional del Servicio Civil es la entidad estatal encargada de conducir el proceso de transición hacia el régimen del servicio civil. En ese proceso se destaca la desconfianza de los servidores públicos hacia los procesos de reforma y la demora en su implementación, a pesar de los avances producidos existe un estancamiento del proceso (Alva et al., 2018; Landa et al., 2021).

El servicio civil de México destaca la evolución de la carrera docente desde el viejo sistema credencialista hasta el sistema meritocrático, con una fuerte resistencia de los sindicatos hacia los procesos de reforma iniciados el año 2013 y principalmente al tema de la evaluación (Cuevas y Rangel, 2019; Cuevas, 2021).

Posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia, como fuente de desigualdades

Tabla 6. Reseña de posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia, como fuente de desigualdades

Referencia	Investigación	Breve reseña y descripción del estudio
Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J. y Maldonado, L. (2019)	Meritocracia desigualdad económica: Percepciones, preferencias implicancias	y e El incremento de las desigualdades genera un cuestionamiento sobre la convivencia democrática con tantas diferencias sociales y económicas. En ese marco, el enfoque de la meritocracia en Chile evidencia una relación directa con la percepción de desigualdad, dado que como concepto justifica las disparidades de ingreso y status social, legitimando y normalizando el sentido de desigualdad bajo su marco regulatorio. Se analizan diversas concepciones del concepto de justicia social en espacios laborales de Argentina, que ponen en entredicho el juicio retributivo meritocrático, según el cual el bienestar o la
Muleras, E. (2019)	¿Meritocracia Equidad? Concepciones de justicia social en fracciones trabajadoras de Argentina del siglo veintiuno	o pobreza son atribuidos exclusivamente a la responsabilidad individual. Al contrario, un juicio moral distributivo permite comprender la desigualdad social y su incidencia en los trabajadores y las restricciones impuestas por la desigualdad de condiciones, derechos y falta de oportunidades entre las clases sociales. Se propone poner en agenda la justicia social para impulsar cambios estructurales que procuren la igualación de derechos como un valor sustantivo de retribución.
Valdivia, L., Avaes, L. y Cardenas, O. (2019).	La tercerización en el mejoramiento de la gestión pública	El proceso de tercerización de servicios en Cuba resulta necesario para mejorar la gestión de la administración pública, en la medida que muchas de las acciones que se desarrollan desde el Estado requieren de servicios de calidad, eficacia y especialización técnica y profesional. La sociedad chilena se caracteriza como individualista, conceptos como mérito, educación, iniciativa individual, tienen una valoración indiscutible frente a diferentes concepciones sociales. Las causas externas o estructurales han perdido credibilidad en la sociedad para explicar las razones de la pobreza y la riqueza. El marco normativo de la meritocracia moderna presenta quiebres en su propia concepción, cuando oponen el esfuerzo personal en educación y trabajo contra barreras de ingreso, promoción e incentivos, situación en que el enfoque meritocrático aparece legitimando privilegios y redistribuciones injustas.
Frei, R., Castillo, J. C., Herrera, R. y Suárez, J. I. (2020)	¿Fruto del esfuerzo? Los cambios en las atribuciones sobre pobreza y riqueza en Chile entre 1996 y 2015	La sociedad chilena se caracteriza como individualista, conceptos como mérito, educación, iniciativa individual, tienen una valoración indiscutible frente a diferentes concepciones sociales. Las causas externas o estructurales han perdido credibilidad en la sociedad para explicar las razones de la pobreza y la riqueza. El marco normativo de la meritocracia moderna presenta quiebres en su propia concepción, cuando oponen el esfuerzo personal en educación y trabajo contra barreras de ingreso, promoción e incentivos, situación en que el enfoque meritocrático aparece legitimando privilegios y redistribuciones injustas.
Igarza, G. P. (2018)	Negociación colectiva en el Sector Público Estatatal. Alcances y contenido.	A partir de la vigencia de la Ley 18508 de negociación colectiva en el sector público de Uruguay se extendió la negociación colectiva a todos los espacios de la administración estatal, fortaleciendo la institucionalidad y la relación Estado - servidor público. Su implementación se ha dado principalmente en las entidades autónomas y gobiernos departamentales y los asuntos materia de acuerdo abarcan los derechos de los servidores públicos, condiciones de ingreso, carrera administrativa, licencias, descansos y reformas estatutarias.
Marín, H. A. (2020)	En defensa de la facultad de libre nombramiento y remoción: El camino de su insuficiente delimitación conceptual conduce a su cuestionable restricción	El incremento excesivo de la facultad de nombramiento en el sector público de Colombia a partir de 1991, deterioró el sistema de carrera administrativa, e inició un conjunto de críticas hacia esta modalidad de ejercicio. Sin embargo, la existencia de cargos directivos y de confianza son necesarios porque representan la función política del gobierno para la realización de sus fines, y porque son necesarios para conducir la gestión sin las barreras impuestas a los servidores de carrera.

Souroujon, G. (2021)	Las trampas de la meritocracia. Un recorrido por los problemas significativos que esconde merecimiento	Es un lugar común incidir en el concepto de mérito como un criterio de legitimidad de la distribución de roles en la sociedad, el cual es defendido por sectores de derecha y de centroizquierda, que lo vinculan a esfuerzo personal como modelo justo de distribución. Sin embargo, el sistema meritocrático entraña un modelo de legitimación de desigualdades que tiene su origen en el pensamiento conservador, hecho que hace necesario repensar su enfoque como legitimador de la distribución social.
----------------------	--	---

El enfoque meritocrático que aparece en la reforma de las administraciones públicas como incuestionable ha sido objeto de críticas como sistema de distribución de funciones en todos los niveles. Para algunos estudios provenientes de Chile y Argentina, las desigualdades crecientes han puesto en el centro de la crítica el concepto de meritocracia, conforme al cual el enfoque de la meritocracia a partir de la percepción ciudadana, evidencia una relación directa con la percepción de desigualdad, dado que como concepto justifica las disparidades de ingreso y status social, legitimando esas consecuencias y normalizando el sentido de desigualdad (Castillo et al., 2019; Muleras 2019; Frei et al., 2020; Souroujon, 2021). El sistema meritocrático entraña un modelo de legitimación de desigualdades y ha tenido su origen en el pensamiento conservador y no en el pensamiento liberal, hecho que hace necesario repensar su enfoque como legitimador de la distribución social (Souroujon, 2021), así mismo se requiere incluir el elemento de justicia social dentro de su contenido (Muleras, 2019) y dejar de considerar el esfuerzo personal como eje central de los procesos de reforma (Frei et al., 2020; Souroujon, 2021). La crisis del enfoque meritocrático ha generado el potenciamiento de otras salidas legales como el incremento excesivo de la facultad de nombramiento en el sector público de Colombia, la regulación de cargos directivos y de confianza son necesarios para la realización de los planes de gobierno y porque están exentos de las barreras impuestas a los servidores de carrera (Marín, 2020), ha incrementado también la figura legal de la locación de servicios en Cuba, en búsqueda de mayor especialización y resultados efectivos (Valdivia et al., 2019) y la nivelación de ingresos a partir de la negociación colectiva en Uruguay (Igarza, 2018), permitiendo a los trabajadores del sector público acceder a beneficios económicos distintos a los regulados por el sistema de recursos humanos contraviniendo el propio espíritu del enfoque meritocrático.

Posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público

Tabla 7. Reseña de posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público

Estudio	Breve reseña y descripción del estudio
<p>Arévalo, M. J., Escobar, S. P. y Silva, N. D. (2018)</p> <p>El Balanced Scorecard y su aplicabilidad en el sector público como estrategia para mejorar la gestión</p>	<p>La adaptación del Balanced Scorecard o CMI -Cuadro de Mando Integral- al sector público permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública. La utilización de herramientas de gestión modernas, son de gran utilidad pero colisionan con la rigidez institucional de las entidades públicas y con el paradigma de la gestión centralizada y lineal propia de ellas, sin embargo, existen ámbitos e indicadores del CMI para los servicios públicos y la medición de la productividad del gasto público.</p>
<p>Loera, E. y Salazar, A. (2017)</p> <p>Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali</p>	<p>La gestión de recursos humanos es fundamental en el desempeño de las estructuras organizacionales, se constituye en el elemento fundamental para llevar a cabo un servicio de calidad a la sociedad sin necesidad de tener en cuenta las diferencias socioeconómicas de la población y las unidades territoriales. Dejar la función de designación y contratación de personal a los titulares del gobierno es un riesgo para los resultados de la función pública, como se demuestra con el incumplimiento de perfiles, desconocimiento de funciones y problemas sindicales.</p>
<p>Costa de Amorim, W. A., Comini, G. M. y Fischer, A. L. (2019)</p> <p>Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência</p>	<p>La gestión de RRHH demanda la necesidad de conciliar los retos de la globalización y de incorporar los aportes de la cultura organizacional nacional, a partir de la aplicación de modelos y enfoques provenientes de la práctica internacional y también de tener en cuenta las peculiaridades organizacionales en el contexto económico y social brasileño; se trata de priorizar la cultura y opiniones de los trabajadores pero también de optimizar el trabajo en equipo, alineándolo a las necesidades de la organización dentro de un marco de planificación estratégica, sostenibilidad, responsabilidad y compromiso nacional.</p>
<p>Zarazúa, J. L. (2019)</p> <p>Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones</p>	<p>El análisis de los enfoques de Administración de Recursos Humanos y Gestión del Capital Humano, ayuda a determinar las características de cada concepto, mientras que el primero apunta al desempeño, las relaciones humanas y la relación laboral, el segundo apunta a los resultados, la estrategia organizacional y el beneficio de la organización. En el presente caso, la aportación de conceptos que provienen del sector privado pueden contribuir a reformas aspectos puntuales del sector público como el caso de la gestión de recursos humanos.</p>
<p>Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020)</p> <p>Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo</p>	<p>La implementación del teletrabajo presenta serias dificultades, principalmente en los responsables de su cumplimiento, dentro de las cuales debe destacarse el desconocimiento de los propios directivos de las políticas públicas de fomento del teletrabajo, así como desconocimiento de tipo organizacional, temor al cambio, deficiencias en el manejo de personal, precariedad en el manejo de la información, falta de adaptación de los procesos de selección y perfiles de puestos a este nuevo sistema de trabajo a distancia, entre otros.</p>

Posnueva Gestión		
Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021)	Pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público	El fortalecimiento de la gestión pública debe sustentarse en un acercamiento a la sociedad a través de decisiones compartidas y consensuadas, así como incorporar conceptos del sector privado, tecnológicos, que pueden enriquecer y mejorar la gestión pública en cuanto a resultados; tal es la visión que plantea la Posnueva Gestión Pública.
Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. G. (2021)	La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional	Los cambios que asumen las organizaciones son asumidas por los trabajadores, quienes adoptan posiciones favorables o desfavorables al cambio, en las cuales juegan un papel muy importante dos factores, la edad y el nivel de compromiso de los trabajadores, que influyen directamente en los resultados de los procesos de cambio organizacional.
Zavala-Villalón, G. T. y Frías, P. (2018)	Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile	Se exponen los diferentes discursos generacionales de los trabajadores que son utilizados por los profesionales de recursos humanos para optimizar la administración, pero se analiza con mayor énfasis el discurso de la generación millennial en su relación con la gestión de recursos humanos y cómo sirve a los propósitos de los propios jefes de RRHH para adaptar dicho discurso a las necesidades de gestión y para establecer criterios de selección y exclusión de trabajadores que permitan homogenizar los bloques laborales requeridos.

Existe una relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral como bien lo señala Pires y Nunes (2018), y existen también muchos elementos que pueden potenciar los resultados buscados por las organizaciones como las buenas prácticas laborales provenientes del sector privado, como el compromiso afectivo, afecto, sentido de pertenencia y en general el involucramiento emocional de los trabajadores en el logro de objetivos organizacionales (Pires y Nunes, 2018; Oliveira y Honório, 2020).

Pero existen también otras prácticas laborales acertadas que deben tenerse presente. Este grupo de estudios destaca que la utilización de herramientas de gestión modernas provenientes del sector privado son de gran utilidad al sector público, permiten enriquecer la gestión de recursos humanos incorporando conceptos de resultados, estrategia organizacional y beneficio de la organización, siendo que la aportación de conceptos que provienen del sector privado pueden contribuir a reformar aspectos puntuales del sector público como el caso de un enfoque diferente en la gestión de recursos humanos (Arévalo et al, 2018; Loera y Salazar, 2017; Costa de Amorim et al., 2019; Zarazúa, 2019; Tapasco- Alzate y Giraldo-García, 2020; Chica-Velez y Salazar-Ortiz, 2021). Algunos de los estudios señalan los defectos del sistema de gestión de recursos humanos del sector público y los riesgos para los resultados de la función pública, recomendando conceptos provenientes del sector privado, como los conceptos de resultados, estrategia organizacional, beneficio de la organización, entre otros (Loera y Salazar, 2017; Zarazúa, 2019), y la utilización de herramientas puntuales como el Cuadro de Mando Integral en el sector público (Arévalo et al., 2018), y el Teletrabajo (Tapasco-Alzate y Giraldo- García, 2020). Sin duda en el futuro el gobierno electrónico será

una gran opción de mejorar todos los sistemas administrativos internos del Estado y acercarlos a la población (Ripalda, 2019). Pero para ello, la transformación digital exige considerar a los trabajadores como agentes de cambio permanente, en el que su vida profesional y personal se entrelazan (Torrijos et al., 2021).

En ese sentido, se requiere una alianza entre la gestión pública y la sociedad a través de políticas consensuadas y conceptos nuevos provenientes del sector privado que aporten al Estado desde la perspectiva de la Posnueva Gestión Pública (Chica-Velez y Salazar- Ortiz, 2021), y además conciliar los aportes organizacionales que provienen de la globalización y de la realidad nacional propia (Costa de Amorim et al., 2019).

Finalmente, los procesos de cambio organizacional no pueden dejar de lado aspectos como la edad de los trabajadores, su grado de compromiso y el nivel de percepción de los propios trabajadores desde sus espacios generacionales (Zavala-Villalón y Frías, 2018; Vesga et al., 2021).

#### 4 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio fue realizar una revisión sistemática de los artículos científicos referidos a la gestión de recursos humanos en el sector público en los países de Latinoamérica, publicados entre los años de 2017 y 2021. Se identificaron un conjunto de 39 artículos obtenidos de tres bases de datos de sólido prestigio científico. Debe precisarse que algunos artículos abarcan espacios temporales de estudio anteriores al año de publicación, siendo el más largo el comprendido entre los años 2003-2016. La investigación sobre la gestión de recursos humanos en el sector público en América Latina, se ha desarrollado sobre estudios provenientes de 9 países. Cabe precisarse la mayor cantidad de estudios provienen de Argentina, 9 estudios, seguidos por Colombia y Chile, con 7 estudios y 6 estudios, respectivamente.

Se han dividido los resultados obtenidos en tres grandes grupos conforme a la siguiente propuesta temática:

Tabla 8. Número de posturas

Nº	Posturas académicas asumidas en los estudios
1	Posturas pro meritocracias, y posturas cuestionadoras del control político de la gestión de recursos humanos
2	Posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia como fuente de desigualdad
3	Posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público



Respecto a la primera postura, siete estudios provenientes de Argentina inciden en una vulneración de los procesos meritocráticos, la interferencia política en la gestión de recursos humanos y el copamiento de la burocracia estatal derivado del poder partidario de las gestiones de turno, que se manifiesta en procesos simulados para regularizar el ingreso de personal, así como la proliferación de contratos paralelos nacidos de la creación de nuevos cargos de confianza en el sector público para personal con afinidad partidaria, vulnerando y desnaturalizando la normativa de empleo público. Aunque como se desprende de la presente revisión, el incremento de la politización de las plazas laborales se vale también de la deficiencia normativa, su no obligatoriedad y los vacíos existentes (Gil y Piana, 2018)

Cuatro estudios provenientes de Chile muestra grandes avances en la implementación de un servicio civil moderno, sin embargo, el sistema chileno enfrenta todavía tareas pendientes como la profesionalización del personal municipal, la representación desigual de hombres y mujeres en la alta burocracia gubernamental y el clientelismo político, sumado a la falta de recursos económicos y la presión social condicionantes de mejores resultados.

Cuatro estudios efectuados en Brasil evidencian avances en la implementación de procesos meritocráticos, dentro de los cuales debe destacarse la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos (Ferreira y Moraes, 2021); aunque se pone de manifiesto las diferencias laborales entre personal de confianza y personal de carrera, así como la interferencia política en la designación de altos funcionarios ministeriales. Además de un difícil proceso de inclusión de personas con capacidades especiales en el sector privado, por falta de voluntad política desde el sector público para efectivizar mecanismos de cumplimiento de la normatividad existente.

Tres estudios de Ecuador inciden en el difícil proceso de implementación del enfoque meritocrático en la administración pública, que se hace evidente en la injerencia del poder político en el sistema judicial, sin embargo existen importantes logros en reforma normativa, capacitación, gestión de selección de personal, equipamiento, entre otros, estando pendiente consolidar la institucionalidad marco de todo el sistema estatal como tarea de largo aliento para que este proceso se sostenga en el tiempo.

Dos estudios efectuados sobre la gestión de recursos humanos en Colombia evidencian un enfrentamiento entre Poderes del Estado por conciliar la implementación del enfoque meritocrático con las demandas sociales y sindicales, habiendo jugado un rol importantísimo en restablecer el equilibrio institucional la Corte Constitucional bajo el marco de la Constitución de 1991 en la consolidación de un servicio civil eficiente. En esta tarea, un hito importante ha sido la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil con el objetivo de profesionalizar la función pública y afianzar la reforma en todos los niveles del Estado.

Dos estudios efectuados en México inciden en la profesionalización de la carrera docente que a lo largo de su evolución ha caminado por tres enfoques, el credencialista, el transitorio y el meritocrático, de reciente implementación a partir del año 2013, que apunta al mejoramiento de la calidad del sistema

educativo mexicano sustentado en un nuevo proceso que incide en la capacitación e incentivos a los maestros.

Dos estudios efectuados en el Perú establecen que el principal escollo que ha encontrado el proceso de transición al régimen del servicio civil han sido las dinámicas laborales consistentes en la desconfianza de los servidores públicos frente a las reformas iniciadas en el año 2014, un proceso estancado por limitaciones presupuestales y de falta de voluntad política de las gestiones de turno.

Dos estudios hacen un balance comparativo entre Argentina con Chile, y Argentina con Chile y Perú, resaltando los avances del sistema meritocrático en estos dos últimos respecto al primero.

En general en América Latina existe una precariedad en la implementación del enfoque meritocrático debido a la pervivencia de dos dimensiones paralelas y hasta cierto punto excluyentes, el del patronazgo, referido a la libre designación de cargos de confianza y los abusos que conlleva y un servicio civil todavía incipiente, que permite la precarización laboral y la interferencia del poder político.

Respecto a la segunda postura, cuatro estudios, dos provenientes de Chile y dos provenientes de Argentina destacan la crisis del concepto y enfoque de meritocracia, al cual se asocia con un fuerte contenido de desigualdad, como una forma de legitimación de un orden social que privilegia el individualismo por encima de mecanismos sociales de mejor distribución, incorporando el concepto de justicia social para equiparar las brechas laborales. Esta crisis ha generado formas de romper las barreras impuestas por el servicio civil meritocrático, como son, la legitimación de los cargos directivos de confianza en el caso de Colombia, la tercerización de servicios especializados en Cuba y la creciente necesidad de incorporar la negociación colectiva en los procesos de equiparación de derechos laborales en Uruguay.

Respecto a la tercera postura, los estudios seleccionados recomiendan aprovechar las herramientas de gestión modernas propias del sector privado para mejorar la planificación estratégica en el sector público como el Cuadro de Mando Integral y el Teletrabajo, así como utilizar los conceptos de la gestión privada en los procesos de reforma de las administraciones estatales como Gestión de Calidad Humana, Compromiso Institucional, Discursos Generacionales, entre otros, bajo el marco de la Posnueva Gestión Pública. Siendo así, debe aprovecharse también, los ejemplos de relaciones de intercambio de conocimiento mediante formas colaborativas en redes sociales, que se dan en las empresas, para innovar los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector público (Septiem y Martin-Rios, 2017), así como las tecnologías de información y comunicaciones TIC, para gestiones más comunicativas y transparentes, a través de servicios baratos, óptimos y directos que mejoren la imagen del Estado (Ripalda, 2019). El enfoque meritocrático, por su importancia en la implementación de servicios civiles modernos en la administración estatal, bajo procesos de selección públicos transparentes, abiertos y sustentados en el mérito; ha tenido un éxito inobjetable en los últimos tiempos como propuesta teórica, a pesar de que en los hechos su efectivización no ha sido posible de manera integral, existiendo a la fecha muchos intentos de reforma en marcha, paralizados o contenidos por el poder político. Sin embargo, la presente revisión aporta luces de investigaciones científicas que han puesto en tela de juicio la idoneidad de este enfoque, incidiendo en el

fenómeno de la desigualdad, ¿cómo se percibe la meritocracia en la relación con la justificación de las desigualdades y las diferencias?, ¿cómo la desigualdad de ingresos salariales por ejemplo se justifica a partir de razones individuales y no estructurales o del propio sistema social y económico?, el porcentaje de acceso de las mujeres a los puestos directivos del Estado y la desigualdad de género en los concursos públicos (Quezada y Rodríguez, 2020), la autogestión comunitaria como forma de fortalecer la administración pública, la administración de los servicios públicos por los propios usuarios (Salinas y Moncayo, 2019), la propia vocación del servicio, como atributo inherente de las personas, que puede propender a fortalecer la administración pública (López, 2019), aspectos en los que deberán incidir posteriores estudios a desarrollarse. Y finalmente, existe una desconexión de objetivos interinstitucionales, un divorcio, entre la academia, la formación universitaria y los objetivos que busca el sector público para enfrentar los cambios institucionales y los procesos de gestión acordes a las exigencias sociales y las capacidades laborales necesarias para su implementación (Salas, et. al., 2018).

## REFERENCIAS

- Alva, J., Arriola, G. y Ramos, V. (2018). Entre el entusiasmo y la indiferencia. Expectativas y acciones de la baja y mediana burocracia frente a la Reforma del Servicio Civil en dos ministerios peruanos. *Politai*, 9(17), 90-118. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.003>
- Anzola, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1– N.PAG. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>
- Arévalo, M. J., Escobar, S. P. y Silva, N. D. (2018). El Balanced Scorecard y su aplicabilidad en el sector público como estrategia para mejorar la gestión. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-33. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132932885 &lang=es&site=eds-live>.
- Castillo, J. C., Torres, A., Atria J. y Maldonado, L. (2019). “Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias”. *Revista Internacional de Sociología*, 77(1). <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>
- Cavalcante, P. y Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas [Profesionalización de la burocracia federal brasileña (1995-2014): avances y dilemas]. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 51(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>
- Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA - Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*, 28, 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Chudnovsky, M. (2017). La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 69, 5-40. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=136456465& lang=es&site=eds-live>.
- Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018). Los Cambios en las Estructuras Organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del Empleo Público. Argentina, 2003-2016. *Foro Internacional*, 58(2), 275. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.26387841&lang=es&site=eds-live>
- Costa de Amorim, W. A., Comini, G. M. y Fischer, A. L. (2019). Teaching and research in people management/human resource management in Brazil: Convergence or divergence. [Enseñanza e investigación en Gestión de Personas/Gestión de Recursos Humanos en Brasil: Convergencia o Divergencia]. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(3), 215-221. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>
- Cuevas, Y. (2021). Sistema de carrera docente 2019 en México para maestros de educación primaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 475-502. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=150760021& lang=es&site=eds-live>.
- Cuevas, Y. y Rangel, K. (2019). Análisis de la Carrera Docente en la Educación Primaria en México: Entre el Credencialismo y la Meritocracia. (Spanish). *Education Policy Analysis Archives*, 27(44-46), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4323>

- Fair, H. (2021). La alianza Cambiemos y los gobiernos neoliberales en la Argentina reciente. Continuidades y transformaciones. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 30(4), 145-166. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=154118065 &lang=es&site=eds-live>.
- Farías, M. L. (2021). Cambiemos y la Modernización del Estado Argentino: ¿Realidad o Ficción? *Question (1669-6581)*, 3(70), 1-25.  
<https://doi.org/10.24215/16696581e637>
- Ferreira, L. y Moraes, D. (2021). Análise dos fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho no serviço público [Análisis de los factores que influyen en el proceso de evaluación del desempeño en el servicio público]. *Revista FSA*, 18(4), 3-29. <https://doi.org/10.12819/2021.18.4.1>
- Frei, R., Castillo, J. C., Herrera, R. y Suárez, J. I. (2020). ¿Fruto del esfuerzo? Los cambios en las atribuciones sobre pobreza y riqueza en Chile entre 1996 y 2015. *Latin American Research Review*, 55(3), 477-495.  
<https://doi.org/10.25222/larr.464>
- Gaete, R. y Álvarez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral*, 77(27), 179-222.  
<https://doi.org/10.32870/eees.v27i77.7085>
- García, H. L. (2020). El mérito como acción afirmativa para acceder al empleo público. *Advocatus*, 17(35), 65-79. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6898>
- Gil, M. y Piana, R. S. (2018). Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de Buenos Aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 18(31), 81-110. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=138768772 &lang=es&site=eds-live>.
- Hernández, J. I. (2018). Ley N° 20.922 sobre fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal: Un estudio de caso en dos municipios en torno a la percepción sobre la gestión de sus recursos humanos. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29), 1-25. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=136364842&lang=es&site=eds-live>
- Iacoviello, M. y Llano, M. (2017). Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino. *Temas y Debates*, 21(33), 91-105. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1853.984X2017000100004&lang=es&site=eds-live>
- Igarza, G. P. (2018). Negociación colectiva en el Sector Público Estatal. Alcances y contenidos. *Revista de Derecho (15105172)*, 17(33), 157-225. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132075284 &lang=es&site=eds-live>
- Inga-Berrosipi, F. y Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 312-318. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- Jara-Íñiguez I. V. (2017). Evolución de la meritocracia en el servicio civil en Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(2). Recuperado en: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolución-de-la-meritocracia-en-el-servicio-civil/docview/1885893391/se-2?accountid=37408>

Landa, M. J., Astete, C. y Gamonal, J. A. (2021). Implementación del régimen “SERVIR” en el análisis de puestos de los servidores designados de una universidad pública peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), 39.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20578>

Llano, M. (2017). Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina: Patronazgo y Burocracia. Una interacción inexplorada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 15(27), 43-67. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132401701&lang=es&site=eds-live>

Llano, M. (2019). Los condicionantes políticos de los procesos de profesionalización en América Latina. Un modelo de cambio institucional. *Foro Internacional*, 59(2), 437-477.

<https://doi.org/10.2420/fi.v59i2.2614>

Llano, M., Bilbao, M. y Belmonte, A. (2019). Análisis del nivel de institucio-Nalización de los servicios civiles municipales del Gran Mendoza. *Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(32), 7-50.

<https://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8480>

Loera, E. y Salazar, A. (2017). Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali. *Estudios Fronterizos*, 18(36), 25-53.

<https://doi.org/10.21670/ref.2017.36.a02>

Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B. y Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor [La relación rentable entre la responsabilidad social empresarial y la gestión de los recursos humanos: Un nuevo factor clave sostenible]. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 27(6), 2657-2667. <https://doi.org/10.1002/csr.1990>

López, O. A. (2019). Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial. *Cuadernos de Administración* (01203592), 32(58), 97-

112. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.32-58.vscn>

Lopez, F. y Moreira da Silva, T. (2019). Filiações partidárias e nomeações para cargos da burocracia federal (1999-2018) [Afiliações partidarias y nombramientos en cargos de la burocracia federal (1999-2018)]. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 53(4), 711-731. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180387>

Luxardo, D. (2019). El Patronazgo en los tiempos del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) de la APN de la República Argentina. Nuevos escenarios de un lastre atávico. *Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(32), 173-196. <https://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8485>

Machado, M. D. E., Binotto, E., Siqueira, E. S. y Casarotto, E. L. (2021). Estabilidade ou instabilidade: O que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação [Estabilidad o inestabilidad: lo que dicen los funcionarios municipales sobre la motivación]. *HOLOS*, 6, 1-17. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=153740235&lang=es&site=eds-live>.

Marín, H. A. (2020). En defensa de la facultad de libre nombramiento y remoción: El camino de su insuficiente delimitación conceptual conduce a su cuestionable restricción. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 23, 233-288. Recuperado en:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hei.n.journals.rdigdad23.11&lang=es&site=eds-live>.

Mendoza, G. A. (2020). Servicio civil en América Latina a partir de las reformas administrativas. *Contexto: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 9(1), 46-56.

Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=154262776&lang=es&site=eds-live>.

Moreno, P. M., Robles, G. K. y Arandia, J. C. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-17. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137409098&lang=es&site=eds-live>

Muleras, E. (2019). ¿Meritocracia o Equidad? Concepciones de justicia social en fracciones trabajadoras de Argentina del siglo veintiuno. *Sociohistórica*, 43, e076. <https://doi.org/10.24215/18521606e076>

Olaz, Á. (2018). ¿Existe La Obsolescencia Programada en la Gestión de Recursos Humanos? Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*, 79, 109-138. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132031821&lang=es&site=eds-live>

Oliveira, H. H. y Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública [Prácticas de recursos humanos y compromiso organizacional: Asociando los constructos en una organización pública]. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>

Perea, L. E. y Rojas, I. L. (2019). Modelos de gestión en instituciones hospitalarias. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps.18-36.mgih>

Pires, M. L. y Nunes, F. (2018). Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho [Rol mediador del virtuosismo en la gestión de los recursos humanos y los resultados del trabajo]. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 380-392.

<https://doi.org/10.1590/S0034->

759020180404

Puentes, G. (2017). Fricciones entre las ramas del poder público a propósito de la función pública en Colombia. *Estudios Socio-Jurídicos*, 19(1), 79-123.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.5266>

Quezada, R. G. y Rodríguez, J. Á. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral*, 77(27), 179-222. <https://doi.org/10.32870/eees.v27i77.7085>

Rastrollo, J. J. (2020). El acceso a la función pública en Colombia: discrecionalidad del ejecutivo y control judicial de sus decisiones. (Spanish). *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 23, 41-70.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=139940250&lang=es&site=eds-live>.

Ripalda, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-

16. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=139572017&lang=es&site=eds-live>.

Salas, W. T., Romero, A., Navas, S. J., Poalasín, L. A., Salas, P. E. y Molina, R. P. (2018). El Turismo, la formación universitaria de sus recursos humanos y su impacto social. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1-17. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132100034&lang=es&site=eds-live>

Salinas, V. y Moncayo, G. (2019). Autogestión comunitaria y administración pública en América Latina. Un camino hacia otra forma de administrar lo público: Casos de estudio en Argentina, Venezuela y Ecuador. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(33), 121-147.

Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=143515597&lang=es&site=eds-live>.

Sánchez, J. y Alvear, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1-24.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>

Septiem, M. y Martin-Rios, C. (2017). Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(3), 96-106.

<https://doi.org/10.4067/S0718-27242017000300010>

Souroujon, G. (2021). The traps of meritocracy. A tour of the most significant problems that hide the merit. [Las trampas de la meritocracia. Un recorrido por los problemas más significativos que esconde el merecimiento] *Revista de Estudios Políticos*, (191), 59-80. <https://doi:10.18042/cepc/rep.191.03>

Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149-160. [https://doi.org/10.4067/S0718-](https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149)

[07642020000100149](https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149)

Torrijos, R., Rosado, M. J. y Lacasa, P. (2021). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: Análisis crítico del discurso. *Revista Prisma Social*, 32, 498-525. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=149458187&lang=es&site=eds-live>

Valdivia, L., Avares, L. y Cárdenas, O. (2019). La tercerización en el mejoramiento de la gestión pública. *Folletos Gerenciales*, 23(4), 258-269. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141691219&lang=es&site=eds-live>

Vesga, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas* (17949998), 16(1), 201-213. <https://doi.org/10.15332/22563067.5551>

Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>

Viteri, B. D. C., Cangas, L. X., Centeno, P. A. y Álvarez, S. A. (2020). El poder político en el Ecuador y su injerencia en la independencia judicial. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141887596&lang=es&site=eds-live>

Yepes-Nuñez, J. J., Urrutia, G., Romero-García, M. y Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología* (18855857), 74(9), 790-799. Recuperado en:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=151799763&lang=es&site=eds-live>.

Zarazúa, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, 56,

37-50. Recuperado en:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=142366908&lang=es&site=eds-live>

Zavala-Villalón, G. T. y Frías, P. (2018). Millennial discourse and challenges in human resources management in Chile. [Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile] *Psicoperspectivas*, 17(3). <https://doi:10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>

Zúñiga, S. (2020). El mérito como elemento de transformación de las instituciones.





## Mapeamento da carreira em administração: um estudo sobre as principais áreas de atuação dos egressos de uma instituição de ensino superior na Serra da Ibiapaba

 **10.56238/cipedenv1-010**

**Pedro Alan Santos Dias**

E-mail: pedroalansantos@hotmail.com

**Alcineide Aguiar Pimenta**

E-mail: pimentaalcineide@gmail.com

**Taísa Maria Gomes de Lima**

E-mail: taísa@fied.edu.br

**Anderson Terceiro de Albuquerque**

E-mail: anderson.terceiro@fied.edu.br

**Felipe Alves Reinaldo**

E-mail: felipe.alves@fied.edu.br

**Rogeanne**

E-mail: rogeanemorais@yahoo.com.br

### RESUMO

O contexto de carreira abordado nessa pesquisa se refere às áreas de atuação percorridas por profissionais de qualquer área, mas especificamente nesta pesquisa o foco será os egressos do curso superior em administração. Essa graduação é recente nas instituições brasileiras, ainda assim de acordo com dados disponibilizados pelo Ministério da Educação, em 2020 mais de 90 mil administradores foram diplomados e mais de 626 mil matrículas foram efetuadas em instituições brasileiras para esse curso. Assim, esta pesquisa tem como objetivo mapear a atuação dos egressos do curso de administração de uma instituição de ensino superior, para auxiliar os próximos acadêmicos na escolha da carreira. A pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva, realizado a partir da aplicação de um questionário com os egressos da instituição. Os principais resultados apontam que a maioria são mulheres, com idade compreendida entre 21 a 25 anos, já estavam inseridos

no mercado de trabalho antes da graduação e atuam na administração em geral. Somado a isso, constata-se que os egressos ainda permanecem na sua cidade de origem, fortalecendo a interiorização do Ensino Superior a partir do interesse de alunos que identificaram no curso uma oportunidade para crescimento profissional.

**Palavras-chave:** Egressos, Administração, Mercado, Curso de Administração.

### ABSTRACT

The career context addressed in this research refers to the areas covered by professionals from any area, but specifically in this research the focus will be on the graduates of the higher course in administration. This graduation is recent in Brazilian institutions, yet according to data made available by the Ministry of Education, in 2019 more than 90 thousand administrators were graduated and more than 650 thousand enrollments were made in Brazilian institutions for this course. Thus, this research aims to map the performance of graduates of the administration course of a higher education institution, to help the next academics in their career choice. The research is classified as qualitative, descriptive, carried out from the application of a questionnaire with the alumni of the institution. The main results indicate that the majority are women, aged between 21 and 25 years, were already in the job market before graduation and work in administration in general. Added to this, it appears that the graduates still remain in their city of origin, strengthening the internalization of Higher Education from the interest of students who identified in the course an opportunity for professional growth.

**Keywords:** Graduates, Management, Market, Administration course.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil o curso superior em administração passou por muitos processos evolutivos até se tornar reconhecido. Somente em 1945, no governo de Getúlio Vargas, este foi criado, com foco em finanças e para egressos do ensino comercial, antes disso a administração e áreas afins eram discutidas dentro dos cursos de direito e engenharias (BARROS, 2017). Isto mostra que se trata de um curso recente nas instituições brasileiras, mas que por grande necessidade das áreas de atuação teve um rápido desenvolvimento.

De acordo com dados disponibilizados pelo Ministério da Educação (2020), sobre o senso da educação superior no Brasil, em 2020 mais de 90 mil administradores foram diplomados e mais de 626 mil matrículas foram feitas, além de que, desde 2009, administração vem estando sempre entre os três cursos mais populares nacionalmente. Com o passar do tempo várias carreiras dentro da administração foram sendo criadas e ganhando destaque (MONTEIRO; LEITE, 2019), assim oferecendo diversas opções para os egressos do curso.

A escolha da área de atuação do acadêmico é influenciada por diversos fatores, afinidade, necessidade, estágios e oportunidades são alguns desses, além da grade curricular que por vezes tende a ir para algumas vertentes, como, empreendedorismo, docência, sustentabilidade etc., podendo variar de acordo com a realidade apresentada (ARAÚJO, 2017).

Neste contexto, fazer um mapeamento sobre a atuação dos egressos de um curso oferece aos futuros acadêmicos uma visão de longo prazo e a instituição uma ideia do seu impacto para a sociedade, além de apontar fatores passíveis de melhorias, oportunidades, estudos e atuação, sendo estes, em outras palavras, os objetivos de uma produção acadêmica (CORDULA; NASCIMENTO; LUCENA, 2018).

A emigração dos profissionais formados para os grandes centros urbanos ainda é um assunto pouco explorado pela literatura. Em um âmbito geral a tendência de emigração no Brasil, principalmente da região nordeste, em busca de oportunidades e melhores condições de vida é uma realidade evidenciada por dados demográficos desde o século passado, porém, vem sendo observado um efeito contrário com a migração de retorno (OJIMA; FUSCO, 2015), que pode ser justificado com o acesso a melhores condições de vida nas cidades pequenas, sobretudo educação e outros direitos básicos que são garantidos pela constituição (ANDRADE, 2020).

Diante do exposto, surge a indagação: Qual a realidade dos egressos do curso de Administração e perspectivas de carreira para início da vida profissional? Nesse sentido, essa pesquisa se propõe a investigar os rumos profissionais dos egressos do curso superior em Administração, em uma instituição de ensino superior, na cidade de Tianguá, interior do Ceará, e também observar as áreas com mais oportunidades para os iniciantes na carreira a nível local.

A presente pesquisa tem como objetivo geral mapear a realidade dos egressos do curso de administração de uma instituição de ensino superior, para auxiliar os próximos acadêmicos na escolha da carreira. E como objetivos específicos tem-se: identificar as carreias com mais oportunidades na área, entender os fatores que influenciam as escolhas dos egressos, apontar os desafios enfrentados no início da carreira.

Muitos alunos ao concluírem seus cursos ficam indecisos ou inseguros sobre a área que iram escolher, pois não tem uma noção de atuação regional e acabam se tornando ociosos e buscando oportunidades em outras cidades (NAZAR et al., 2018) o que causa a perda de mão de obra qualificada. Um estudo relacionado a carreira pode mudar, de alguma forma, a perspectiva local, causando algum impacto social.

Neste contexto outro fator de impacto são as instituições de ensino superior que, a partir deste trabalho, podem buscar melhorias, visando a qualidade dos serviços prestados e assertividade nos planos de estudos, e, conseqüentemente, diminuir a evasão estudantil, como afirma Araújo (2017) que uma instituição que empenha esforços em gerar educação voltada para experiências instigando os acadêmicos a se conectarem com suas aptidões, não considerando apenas rendimento acadêmico, possuem menor índice de evasão, bem como maior sucesso profissional para os alunos.

É necessário que os acadêmicos tenham uma visão ampla das dificuldades que podem encontrar para se inserir no mercado de trabalho, bem como também formas de solucionar tais empecilhos, quando identificados precocemente dando a estes a possibilidade de construir um plano de carreira, traçando novos rumos ou mesmo iniciando novos campos de atuação (SILVA, 2018) ressalta-se ainda que produções científicas dessa área podem ser norteadoras para conseguir estes objetivos.

Deste modo o presente trabalho estrutura-se iniciando com a introdução onde a temática de carreira é contextualizada, com objetivos geral, específicos e justificativa, partindo para o referencial teórico onde serão discutidos as principais ideias e conceitos que autores abordam sobre os temas desta pesquisa e também será apresentado o percurso metodológico da investigação com suas devidas justificativas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CARREIRA**

O desenvolvimento dos primeiros conceitos que conduzem a uma nova abordagem de carreira ocorreu na América do Norte no final dos anos 1970 e ganhou maior impulso desde os anos 1990 (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013) O contexto de carreira a ser abordado nessa pesquisa se refere às áreas de atuação percorridas por profissionais de qualquer área. Para Catarino (2018) o conceito de carreira não é algo fixo, pois este depende das subjetividades do contexto e envolvidos, assim este está sempre em evolução e isso vai depender da fase em que o indivíduo está e que o motiva.

Para se tornar mais claro é ressaltado a existência de teorias que tratam de carreira, como a teoria do modelo do arco normando, desenvolvida ao final dos anos 80 por Donald Super, que aponta dois fatores de influência para as escolhas profissionais, o fator biológico voltado para as afinidades pessoais e o fator geográfico, este considera o contexto socioeconômico em suas oportunidades e limitações (MOURÃO; MONTEIRO, 2018).

Segundo Oliveira, Silva e Coleta (2012) nesta teoria os fatores biológicos e geográficos interagem entre si, durante as diversas fases de vida dos indivíduos levando estes a auto conceituarem suas trajetórias profissionais a partir de uma perspectiva de si mesmos, onde ao analisar os acontecimentos entendam o porquê da escolha profissional. Neste sentido o modelo arco busca a interação entre os dois fatores de acordo com suas experiências pessoais e profissionais para gerar o melhor desenvolvimento possível para a carreira.

É relevante também citar a existência dos modelos de carreira tradicional e moderno, onde o primeiro se refere a nível hierárquico vertical e onde a organização é a principal responsável pelo desenvolvimento de carreira dos seus funcionários, já a forma moderna está relacionada a horizontalidade hierárquica, instabilidade e variação cultural nas organizações e o próprio colaborador projeta sua trajetória (GRANGEIRO; NADAE; BARRETO, 2020). O modo como as pessoas se encaixam nesses modelos depende bastante de suas vivências, inclusive acadêmicas onde pode ser citado o modelo arco que afirma que tais experiências moldam a forma como as pessoas abordam suas carreiras.

E nesse contexto abre-se espaço para pensar também sobre o modelo de carreira Proteana, um tipo emergente, os profissionais que são adequados para esta vertente são caracterizados pela aprendizagem e modelagem com o objetivo de obter maior fluidez, com foco para maior adaptabilidade e seguimento de suas aptidões buscando realização pessoal (SILVA et al., 2016).

Assim é possível observar a existência de algumas vertentes relacionadas à carreira e que em algum momento acabam se relacionando entre si, ou que se complementam e isso principalmente como explica Grangeiro, Nadae e Barreto (2020), porque o modo tradicional que estava sendo usado para tratar do assunto estava sendo insuficiente para classificar os percursos profissionais que caracterizam os novos contextos de trabalho que vem surgindo e conseqüentemente passando por mudanças, assim exigindo outras visões teóricas e científicas.

E para compreender melhor tópicos de carreira que foram tratados é interessante prosseguir com a temática de egressos para entender como estes moldam suas escolhas de carreira. Para fins de metodológicos essa pesquisa tem como base a teoria arco normando, que vem de encontro aos objetivos citados.

## 2.2 EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO

O conceito de egresso a ser trabalhado neste tópico se refere aos ex-alunos, como afirma Pena (2010), qualquer aluno que tenha concluído integralmente algum estudo e recebeu seu diploma. E neste trabalho o foco estará voltado aos concluintes do curso de administração.

O perfil dos egressos de administração vem se mostrando plural, o que se pode justificar por conta da capacidade de adaptabilidade e também pela interdisciplinaridade do curso que abrange e está presente em outras áreas, o que vai em desencontro a formação produtivista e conservadora oferecida por muitas instituições (CAMPOS et al., 2019). Cada vez mais as organizações buscam por profissionais com perfil empreendedor e inovador, mesmo que para cargos simples e que para atividade final não precisam dessas competências, mas são um diferencial e trazem benefícios no ambiente organizacional, e esses são os perfis que estão sendo identificados nos egressos de administração (SILVA, 2017).

Nesse contexto como afirmam Ribeiro, Santos e Ribeiro (2018) há uma crescente demanda para egressos do curso de administração com um perfil de adaptação, flexibilidade e que buscam qualificação

profissional constantemente com foco em eficiência e eficácia, e ressalta-se que as instituições de ensino têm papel fundamental para essa formação.

Segundo Bianchi (2016) durante a graduação alguns pontos que moldam o perfil do egresso e que devem ser trabalhados são: a busca por com visão sistêmica da organização; formar, liderar e motivar equipes de trabalho; articular as diversas áreas da organização; promover ações; negociar conflitos e interesses; zelar pelo clima da organização; identificar problemas, formular e criar soluções; liderança; aprendizado contínuo.

Abordar a temática dos egressos requer estudos teóricos que justifiquem suas escolhas e motivações, entre elas se pode citar a teoria da autodeterminação, que afirma que as pessoas têm motivação em aprender baseados na busca por satisfação e amadurecimento (BORGES; MIRANDA; FREITAS, 2017), ou seja, quando as atividades acadêmicas são voltadas para crescimento pessoal e consideram as afinidades de um determinado grupo social, a possibilidade de haver motivação e engajamento se torna maior.

Assim, nota-se que o mercado de trabalho anseia por um perfil adaptável nos egressos de administração e que esse perfil tem sua formação, em grande parte, sob responsabilidade das instituições de ensino que podem se basear na teoria da autodeterminação oferecendo satisfação pessoal e amadurecimento de acordo com as tendências da área da administração.

Após uma breve evidenciação teórica para explorar o universo dos egressos do curso de administração, observa-se necessário a busca pelas principais áreas de atuação que o mercado demanda, para entender melhor este cenário dos egressos.

### 2.3 MERCADO DE TRABALHO E O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

Para Oliveira Junior et al. (2018), mercado é a troca de um serviço ou produto por uma unidade monetária e este surge quando as pessoas tem algo para realizar essa troca e a outra parte possui interesse em negociar como oferta e procura. Já para Neves et al. (2018) trabalho é uma atividade que pode ou não ser remunerada com fins produtivos ou criativos para alguma finalidade.

Para Borges et al. (2019) o conceito de mercado de trabalho se transforma de acordo com os fatores que aparecem em contexto, mas pode ser dito como as oportunidades de contratação oferecidas pelas organizações em determinado lugar. A lei 4769 que regulamenta a profissão do administrador apresenta mais de vinte e cinco funções que podem ser exercidas na carreira da administração bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos (BRASIL, 1965).

A administração está presente em várias ações do nosso cotidiano, mesmo que inconscientemente, a cada nova tecnologia, função ou estudo, certamente que a administração vai estar presente, o que abre grandes possibilidades e oportunidades de atuação, como afirma Ramos (2018, p. 1) “A administração está presente nas mais diversas ações que desempenhamos, inclusive domésticas, mas que encontra o seu apogeu como ciência aplicada nas organizações em geral.”

Ainda de acordo com Ramos (2018) a administração se expandiu para todos os setores econômicos e novas áreas de atuação sempre estão sendo desenvolvidas como demanda o mercado, entre elas, por exemplo, gestão de riscos, gestão de *facilities* e gestão de mídias sociais, porém, um dos problemas para toda essa demanda se encontra na falta de mão de obra qualificada.

Há ainda uma busca por estudos que evidenciem as oportunidades na área da administração para melhores conceituações e desenvolvimento de algumas áreas emergentes como Administração Política, Administração do Estado, Administração Regional, Administração Social, Administração da Diversidade e Administração do Desenvolvimento (SANTOS; SANTANA, 2010).

Listar todas os campos de atuação dessa área seria demasiadamente cansativo, entretanto, pode-se observar que há sempre oportunidades, porém, falta mão de obra qualificada, bem como profissionais com perfil flexível e inovador. Ainda fora das contratações de terceiros, ou seja, organizacionais tradicionais, há também o ramo do empreendedorismo, docência e outros autônomos como consultoria que também buscam qualificação e um perfil diversificado, mas, com outras propostas de mercado.

Após levantar alguns pontos que intermeiam as questões discutidas nesta pesquisa, buscando fundamentação teórica, encerra-se este tópico para adentrar aos procedimentos metodológicos que serão utilizados para coleta, estruturação e análise de dados.

### 3 METODOLOGIA

Buscando conhecer os contextos sociais, culturais e institucionais dos acadêmicos, por meio de questionários esta pesquisa é classificada como qualitativa, como afirma Kripka, Scheller e Bonotto (2015), os estudos qualitativos objetivam entender fenômenos em seus ambientes, considerando todo um processo, o que vai de encontro a proposta dessa pesquisa, sendo, realizar um mapeamento sobre as áreas de atuação dos egressos do curso de administração em uma instituição de ensino superior em uma determinada região, buscando compreender aspectos das decisões dos envolvidos.

Ao adentrar aos objetivos, pode-se atribuir uma abordagem de estudo descritivo onde se buscam opiniões, crenças e atitudes de uma população (GIL, 2017). Nessa perspectiva se busca também descrever todo o processo da coleta de informação e requer contato entre pesquisador e ambiente objetivando entender as perspectivas dos envolvidos.

A população estudada na pesquisa se trata de acadêmicos do curso superior em administração formados entre o semestre 2019.1 a 2021.1 em uma instituição de ensino superior da região da Serra da Ibiapaba, situada na cidade de Tianguá, mas que atende todos os municípios que compõem essa área. Sendo os dados para contatação dos envolvidos disponibilizados pela própria instituição.

Assim, foi utilizado o método de pesquisa de campo por meio de questionário com a população descrita, onde foram coletados os dados que irão servir de base para esse estudo. Esse procedimento busca a informação diretamente com a população pesquisada, reunindo material a ser documentado (GONÇALVES, 2001). Sendo este aplicado de forma online, por meio da plataforma google formulários.

Também se ressalta o uso da escala *Likert*, para avaliar graus de satisfação, avaliação e concordância, segundo Meireles (2020), é um método utilizado para medir opiniões, o que alguém pensa sobre determinado assunto.

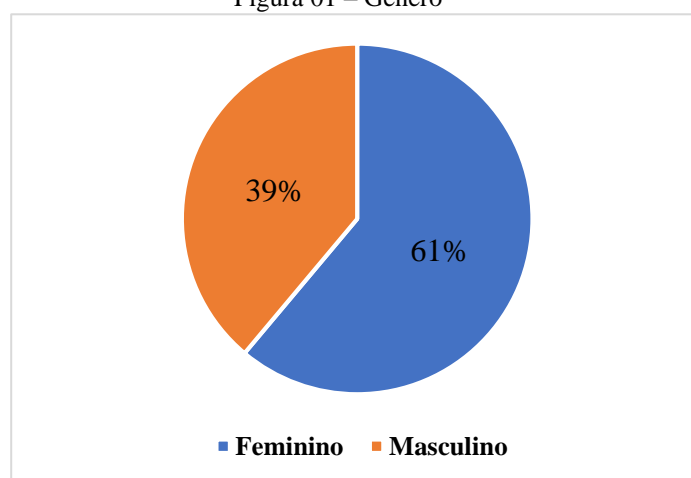
Para fins de fundamentação teórica, ressalta-se também o uso da metodologia de pesquisa bibliográfica, que segundo Araújo e Queiroz (2020) se refere a seleção de documentos que se relacionam com o problema o qual será abordado na pesquisa que podem ser livros, artigos de revistas, trabalho de egressos, teses etc.

Ou seja, uma varredura sobre o que já foi discutido sobre determinada temática. Para encontrar tais materiais foram utilizados os bancos de dados do Google acadêmico e Spell, com os seguintes descritores, carreira, carreira de administração e egressos. Outro método de filtragem foi a preferência por documentos publicados a partir do ano de 2017, com idioma somente em português. Após a coleta, a análise procedeu inicialmente a partir da sistematização dos dados que foram distribuídos por figuras de acordo com as questões do questionário; posteriormente foram realizadas leituras de estudos acadêmicos para debates acerca dos principais resultados da análise estatística. De acordo com Souza (2018) a análise estatística viabiliza que o indivíduo possa interpretar e avaliar informações estatísticas para a discussão e manifestação de opiniões, não sendo exigido técnicas complexas de matemática.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados para esta pesquisa foram obtidos por um grupo de 18 pessoas egressas do curso de administração de uma instituição de ensino superior entre o ano de 2019 e 2021, sendo contatados por meio de redes sociais, e-mail e ligações para responder um questionário online, levando em conta sua trajetória profissional após concluir a graduação, esse levantamento de dados foi obtido através de um questionário com dez questões de múltipla escolha.

Figura 01 – Gênero

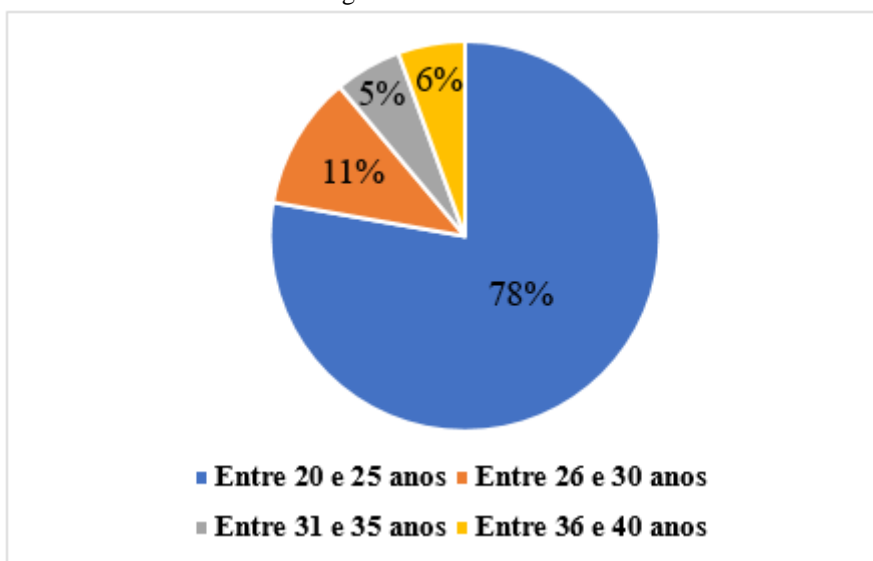


Fonte: dados da pesquisa (2022)



A caracterização do grupo pesquisado revela que em sua maioria é composto por mulheres com 61% dos entrevistados, enquanto o sexo masculino é representado por 39%.

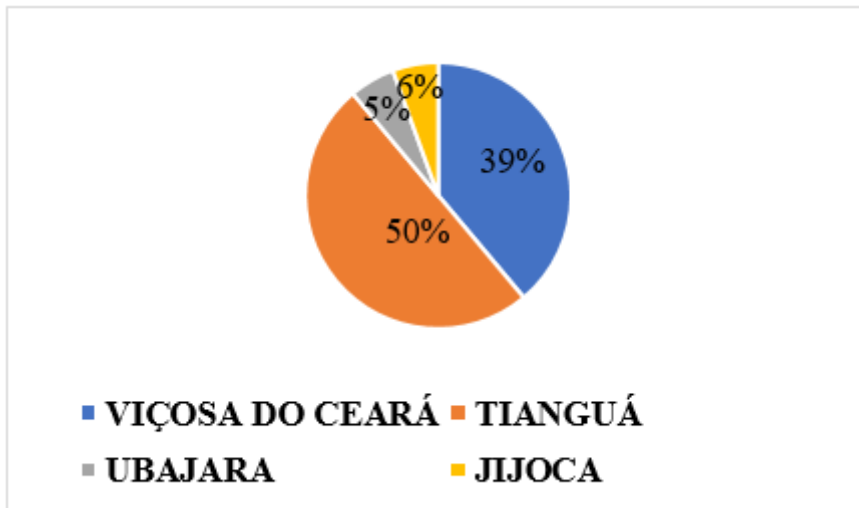
Figura 02 - Faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Posteriormente, foi questionado a faixa etária e identificado que os entrevistados possuem entre 20 e 25 anos, mas tendo representatividade menor em outras faixas etárias no intervalo entre 31 a 40 anos.

Figura 03 - Cidade de residência

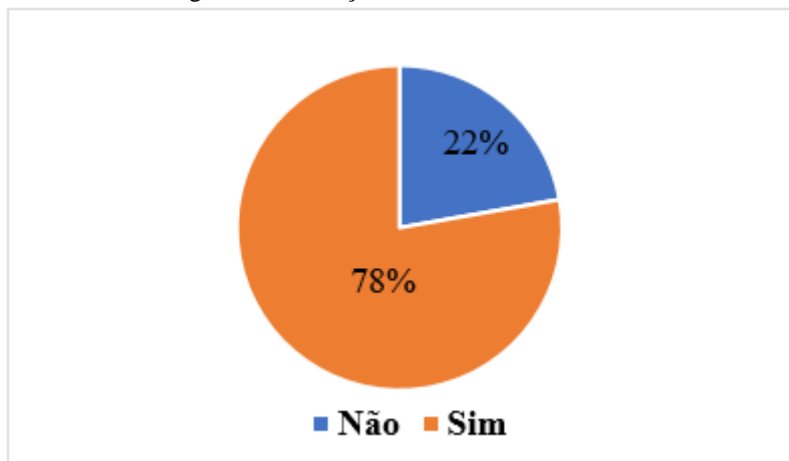


Fonte: dados da pesquisa (2022)

Uma das questões abordadas nos objetivos se refere a emigração dos egressos em busca de oportunidades para centros urbanos, na figura 03, verifica-se que grande parte dos entrevistados continuou na região de naturalidade após concluir a graduação, com apenas 5,6% dos entrevistados relatando que mudou de cidade, ainda assim estando na unidade federativa onde se formou, como relatado como por Ojima e Fusco (2015) que essa tendência de mudança de cidade estava decrescente visto a melhoria das condições sociais no Brasil, e ressalta-se a escolha de permanência mesmo daqueles que estão desempregados.

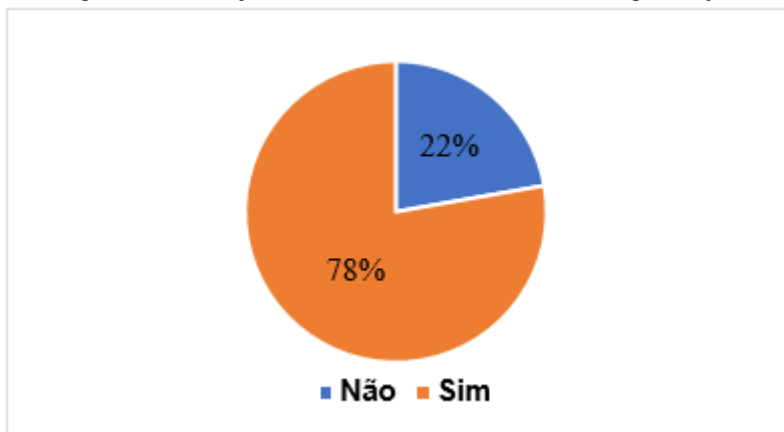
Assim verifica-se que os egressos, em sua grande maioria, residem no município de Tianguá.

Figura 04 - Inserção no mercado de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2022)

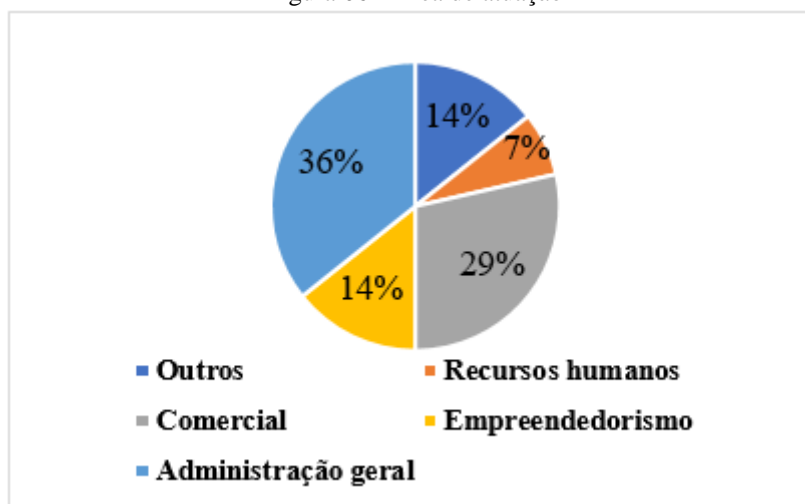
Figura 05 - Inserção no mercado de trabalho antes da graduação



Fonte: dados da pesquisa (2022)

A maior parte dos egressos, 77,8% está inserido no mercado de trabalho, sendo que destes apenas 27,8% estavam empregados ao concluir a graduação, o que aponta crescimento no mercado de trabalho para recém formados. De acordo com D'Avila e Coutinho (2017) o diploma de graduação não significa garantia de ingresso profissional, isso porque parte dos estudantes preferem ir em busca de suas afinidades do que adentarem imediatamente em outras áreas.

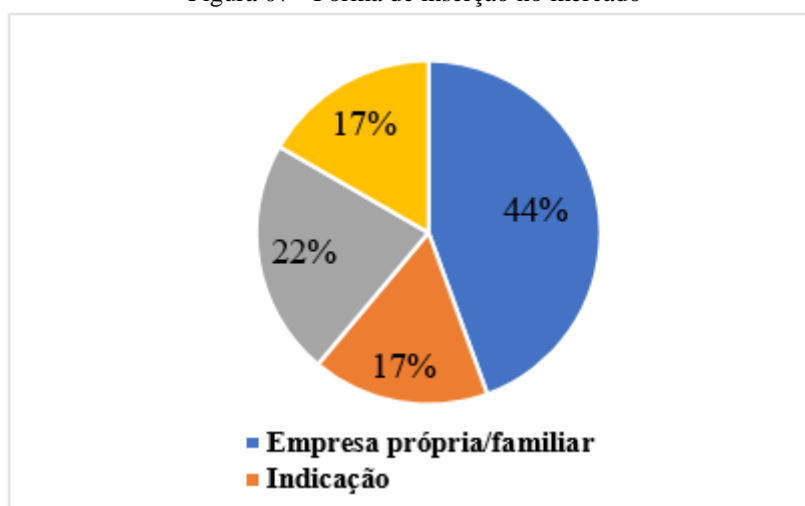
Figura 06 - Área de atuação



Fonte: dados da pesquisa (2022)

A atuação dos entrevistados representada na figura 06 aponta que 35,7% trabalha na área da administração geral, ou seja, realizando diversas atividades administrativas em diferentes setores, a área comercial se destaca com 28,7%, o tópico outros que apresenta porcentagem de 14,3% se refere a áreas que não estão ligadas diretamente a funções administrativas e recursos humanos tem menor representatividade com 7,1%. Segundo Campos et al (2019) o perfil do bacharel em administração é plural, devido sua interdisciplinaridade no curso, as empresas buscam profissionais que se adaptam, o que pode justificar a maior parte da atuação dos egressos na administração geral. Ressalta-se ainda a parcela de profissionais que estão atuando em outras áreas distintas a administração.

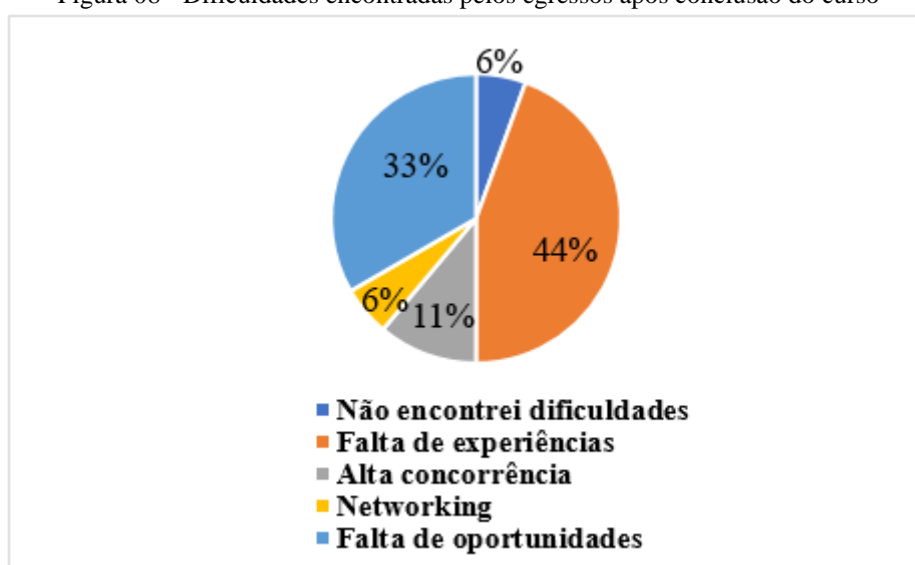
Figura 07 - Forma de inserção no mercado



Fonte: dados da pesquisa (2022)

A forma de inserção no mercado revela que em sua maior parte aconteceu por empresa familiar ou negócio próprio, seguido por indicação e apresentando menor representação os processos seletivos com 17%, conforme mostra a figura 07. De acordo com Ribeiros et al. (2021) o empreendedorismo é uma forma de aplicação de todo o aparato da administração, sendo abordado em diversas disciplinas da graduação o que vai de encontro a atuação e inserção dentro do mercado de trabalho nessa área e nas empresas familiares. Também se destaca a indicação como forma de inserção no mercado, o que se relaciona com o networking construído durante os processos acadêmicos ou mesmo extracurriculares, Alexandre et al. (2017) diz que essa ferramenta é uma ponte entre os alunos e o mercado de trabalho e podemos observar isso.

Figura 08 - Dificuldades encontradas pelos egressos após conclusão do curso

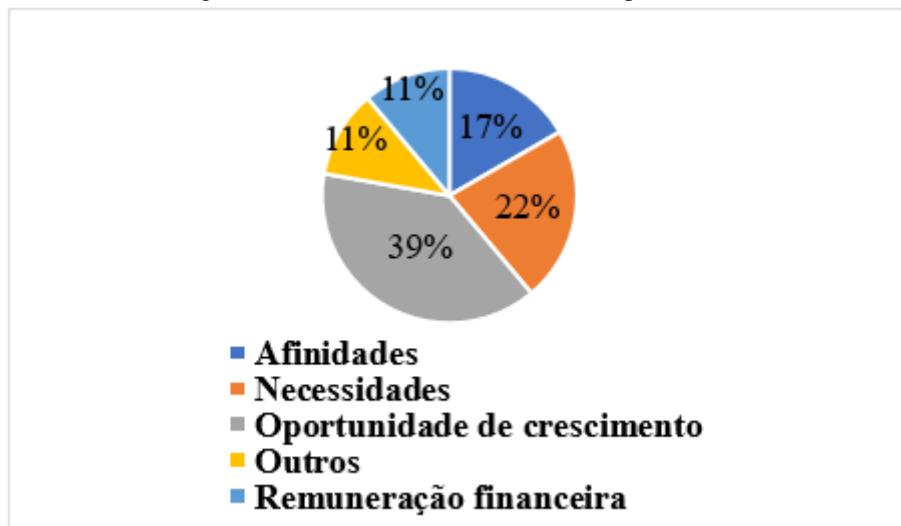


Fonte: dados da pesquisa (2022)

Após concluir a graduação 44,4% dos entrevistados revelou que a maior dificuldade encontrada foi a falta de experiência, 33% alega falta de oportunidades, quantitativo maior que a de pessoas desempregadas no gráfico 03. 11,1% relata que há grande concorrência na área, com a mesma porcentagem de 5,6% o fator networking e, não encontrei dificuldades, aparecem como menos impactantes.

Durante a trajetória do curso existem diversas formas de adquirir experiência tais como estágio, monitoria, empresa júnior e extensão científica, sendo algumas dessas obrigatórias, porém ainda assim percebe que os entrevistados ainda assim se consideram inexperientes. Entretanto, grande parte da capacidade técnica só vem a ser adquirida no decorrer da carreira, o egresso se sente inseguro frente ao mercado competitivo e cabe aos gestores, instituição e acadêmico a busca de incentivo, treinamento e vivências práticas para diminuir essa percepção, principalmente o acompanhamento deste para verificar a efetivação do aprendizado (MEIRA et al., 2018).

Figura 09 - Fatores de decisão na escolha profissional



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Como fator decisório, nas escolhas profissionais 39% afirma que a oportunidades de crescimento profissional teve mais impacto, seguido de necessidade com 22%, afinidades com 17%, remuneração financeira com 11% e com 11% outros. Assim tem-se a percepção que os participantes enxergam potencial de crescimento dentro da área, o que vai de encontro a teoria da autodeterminação onde os indivíduos buscam crescimento pessoal e profissional para se basear em suas escolhas. A parcela de 22% busca trabalhar acima de suas afinidades, algo que pode ser um pouco mais complicado por requerer determinado foco e especialização, porem garante resultados mais efetivos ao mercado (SILVA et al., 2019).

Quadro 1 - Grau de satisfação com a carreira

Muito satisfeito	17%
Satisfeito	33%
Nem satisfeito nem insatisfeito	28%
Insatisfeito	22%
Muito insatisfeito	0%

Fonte: dados da pesquisa (2022)

De acordo com o quadro 1, o grau de satisfação dos egressos se mostra em alta com grande parte dos entrevistados não estando insatisfeitos e apenas 22% insatisfeito e nenhum entrevistado muito insatisfeito, muitos autores relacionam esse fator de satisfação a empregabilidade vinculado ao sentimento de realização pela execução de suas atividades (MELO, 2018) esse mesmo número de insatisfeitos vai de encontro aos resultados da inserção no mercado de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As propostas dessa pesquisa se basearam em mapear carreira e perfil de egressos do curso de administração de instituição de ensino superior, a partir disso tem-se que estes administradores atuam nos mais diversos campos de do mercado, indo de encontro a fundamentação teórica que mesmo para

desempenhar uma função as organizações optam por perfis que sejam flexíveis, também se observou a grande representatividade de atuação dentro da área do empreendedorismo e negócio familiar que se apresenta como opção de desenvolvimento de carreira, outro fator que influencia bastante os egressos nas decisões de carreira.

Para o campo acadêmico, os resultados encontrados na presente pesquisa podem contribuir para ampliar o escopo da literatura, uma vez que foram identificadas convergências com outras pesquisas na mesma área. Para o mercado de trabalho, o estudo representa a realidade de uma amostra de profissionais e as suas percepções, logo as empresas podem utilizar estes resultados, seja para aumentar a satisfação do colaborador, assim como elaborar estratégias que facilitem o ingresso do profissional na ocupação no qual foi capacitado.

Com estes dados aponta-se que os objetivos foram alcançados, mas que ainda podem ser aprofundados buscando relacionar outras questões que poderiam ser melhores esclarecidas em outro método, como entrevistas, os dados bibliográficos obtidos em sua maioria em concordância com os resultados obtidos atingindo as expectativas.

As limitações encontradas se referem a dificuldade de contatação do grupo de pesquisa, pois os canais digitais tenderam a morosidade e não efetividade na participação. Como sugestão futura sugere-se um comparativo entre as perspectivas dos egressos com os acadêmicos. A resposta que se pretende alcançar com essa proposta é identificar convergências e divergências de realidades distintas onde é comum o estudante possuir uma percepção sobre a profissão, mas ao formar-se reflete sobre os desafios do mercado de trabalho que podem ser maiores do que havia esboçado.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, E. S. et al. Encontro construtiva: integração e geração de networking entre alunos e profissionais de engenharia. **COBENGE**, p. 1 – 9, 2019.
- ANDRADE, V. L. Formação interdisciplinar em pedagogia do campo: breves discussões acerca de sua futura potencialização enquanto espaço educativo para formação de docentes camponeses e quilombolas. **Revista Ciranda**, v. 4, n. 1, p. 21-40. 2020.
- ARAÚJO, A. M. Sucesso no Ensino Superior: Uma revisão e conceptualização. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, v. 4, n. 2, p. 132-141. 2017.
- ARAÚJO, L. D; QUEIROZ, C. F. Pesquisa Bibliográfica, estratégias de buscas e fontes de informação conceitos e abordagens. **In: Reunião de Trabalho**, 1., Rio de Janeiro: Fiocruz/ICICT, 2020. 39 p.
- BARROS, A. Antecedentes dos cursos superiores em Administração brasileiros: as escolas de Comércio e o curso superior em Administração e Finanças. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 88-100, 2017.
- BIANCHI, L. C. Perfil do egresso do curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul-Câmpus Santa Rosa. **Trabalho de conclusão de curso** (Graduação em Administração). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, 2016.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Censo da educação superior 2020. **GOV.BR**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- BRASIL. Lei nº 4.769, de 09 de set. de 1965. **Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências**, Brasília, DF, set 1965.
- BORGES, M. S; MIRANDA, G. J; FREITAS, S. C. A teoria da autodeterminação aplicada na análise da motivação e do desempenho acadêmico discente do curso de ciências contábeis de uma instituição pública brasileira. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 32, p. 89-107, 2017.
- BORGES, G. A. et al. Mercado de trabalho, empregabilidade e suas variações. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Tecnologia em Gestão Comercial) - Instituto Federal Goiano, 2019.
- CAMPOS, R. C. et al. Perfil do egresso em Administração: estudo em uma faculdade particular mineira. **Revista @mbienteeducação**, v. 13, n. 1, p. 58-75, dez. 2019.
- CATARINO, R. D. G. A motivação nas diferentes fases de carreira. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, Alfama, Portugal, 2018.
- CÓRDULA, E. B. L; NASCIMENTO, G. C. C; LUCENA, R. P. F. Comunidade, meio ambiente e etnociência: saberes locais na conservação dos recursos naturais. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, v. 13, n. 2, p. 85–103, 2018. DOI: 10.34024/revbea.2018.v13.2551.
- D'AVILA, G. T; COUTINHO, M. C. Trajetórias laborais de jovens administradores/as. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 11, p. 1236-1316, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRANGEIRO, R. R; NADAE, J; BARRETO, A. T. P. Produção Científica sobre Carreira em Periódicos de Administração: Uma Análise Bibliométrica. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 18-47, 2020.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. V. F. et al. Mercado de trabalho do administrador: uma análise com base no marketing profissional. **Revista Magsul de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 5, p. 1-17, 2018.

KRIPKA, R; SCHELLER, M; BONOTTO, D.L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015.

MEIRA, M. D. D. et al. Avaliação por Egressos Como Indicador de Qualidade do Processo de Formação na Graduação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 35, p. 68-74, 2018.

MELO, M. R. Barreiras de carreira, adaptabilidade e satisfação: Percepções de alunos formandos em Administração em Instituições de Educação Superior. **Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Espírito Santo, Brazil**, 2018.

MEIRELES, M. Natureza das medidas coletadas por escalas Likert. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, v. 14, n. 1, 2020.

MONTEIRO, M. S; LEITE, D. B. Perspectivas de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre os estudantes das gerações X e Y. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 87-104, 2019.

MOURÃO, L; MONTEIRO, A. C. Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual. **Estud. psicol. (Natal)**, v. 23, n. 1, p. 33-45, 2018.

NAZAR, T. C. G. et al. Escolha certa: relato de experiência de um projeto de orientação profissional. **EDUCERE - Revista da Educação, Umuarama**, v. 18, n. 1, p. 183-204, jan./jun. 2018.

NEVES, M. M; TREVISAN, L. N; JOAO, B. N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 13, n. 2, p. 217-232, ago. 2013.

NEVES, D. R. et al. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, 2018.

OJIMA, R; FUSCO, W. **Migrações e nordestinos pelo Brasil: uma breve contextualização**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2015.

OLIVEIRA, M. C; SILVA, L. L; COLETA, M. F. D. Pressupostos teóricos de super: datados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea?. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 223-234, dez. 2012.

PENA, M. D. C. Acompanhamento de egressos: uma análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro. **Educação & Tecnologia**, v. 5, n. 2, 2010.

RAMOS, R. **Ramos da administração**. Conselho federal da administração, Brasília: 2018.

RIBEIRO, L. B. L; SANTOS, L. C; MOREIRA, G. Perfil dos egressos do curso de administração e mercado de trabalho. **FACTU**, v. 38, 2018.



RIBEIRO, C. V; FREITAS, A. F; SILVA, S. S. Entrepreneurial education in Administration teaching: a realistic simulation as a teaching instrument. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. e9610313066, 2021.

SANTOS, E. L; SANTANA, W. G. P. Administração do Desenvolvimento: contexto, desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 3, n. 2, p. 45, 2010.

SILVA, Adelson Santos da. Economias de aglomeração e matching de ocupação e qualificação no mercado de trabalho brasileiro. 148 f. **Tese** (Doutorado em Economia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

SILVA, A. B. Inserção profissional e perspectiva de carreira de jovens estudantes do curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2018.

SILVA, J. U. Planejamento de carreiras e os egressos em Administração no Brasil. 27 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017.

SILVA, R. C. et al. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145-162, 2016.

SOUZA, F. S. Ensino de probabilidade e estatística por meio da análise exploratória de dados e resolução de problemas. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 5, p. e019002-e019002, 2019.

## Estudo com líderes sobre possíveis impactos organizacionais em contexto pandêmico

 **10.56238/cipedenv1-011**

### Adauto Luiz Carrino

Doutor em Educação Escolar pela Faculdade de Ciências e Letras - Campus de Araraquara (FCLAr)/UNESP/Araraquara/SP. Psicanalista Clínico. Docente em Marketing na Fatec Araraquara/SP e Etec Dans Taquaritinga/SP  
E-mail: adautomkt@hotmail.com

### Andréia Ribeiro dos Santos

Especialista. Docente na FATEC – Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo Campus Araraquara – SP  
E-mail: andreia.ribbeiro14@gmail.com

### Carlos Renan Velloso de Andrade

MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade de Araraquara, graduando em Gestão Empresarial pela Fatec Araraquara/SP e em Psicologia pela Universidade Paulista – Campus de Araraquara  
E-mail: carlos.veloso87@gmail.com

### Nathalia Maria Soares

Doutora em Linguística e Língua Portuguesa pela Faculdade de Ciências e Letras - Campus de Araraquara (FCLAr)/UNESP/Araraquara/SP. Docente de Espanhol e Português na Fatec Araraquara/SP e Taquaritinga/SP  
E-mail: nathalia.soares@fatec.sp.gov.br

### RESUMO

Com o surgimento da pandemia, muitos aspectos foram atingidos em nossas vidas. Assim, este artigo tem como objetivo abordar os impactos nas equipes organizacionais, as ferramentas utilizadas por líderes, o impacto no comportamento dos colaboradores, questões que envolvem satisfação, motivação, os conflitos, alterações de maneira abrangente e como estão sendo percebidas a eficácia das equipes no contexto atual. Para alcançar os objetivos propostos, os autores aplicaram um questionário para 24 líderes de diferentes segmentos, cargos e formação, abordando temas como tipo de liderança e avaliação a partir da escala EPET. Com os métodos adotados,

foram demonstrados os impactos da pandemia sobre o comportamento das equipes na perspectiva dos líderes, observando-se em que algumas respostas eram evidentes a falta de compreensão ou conhecimento sobre o tema abordado. Dessa maneira, podemos destacar que há possibilidades de aprofundamentos desta pesquisa, onde vários outros aspectos poderão ser revelados. Destacam-se os impactos observados, como mudanças de hábitos, maior atuação de home office e diversas mudanças comportamentais, tal como a forma de entender e conviver com esta situação.

**Palavras-chave:** Líder, Equipe, Colaborador, Pandemia, Impacto.

### ABSTRACT

With the emergence of the pandemic, many aspects have been affected in our lives. Thus, this article aims to address the impacts on organizational teams, the tools used by leaders, the impact on employee behavior, issues involving satisfaction, motivation, the conflicts, changes in a comprehensive way, and how are being perceived the effectiveness of teams in the current context. To achieve the proposed objectives, the authors applied a questionnaire to 24 leaders from different segments, positions, and backgrounds, addressing issues such as leadership type and assessment from the Work Team Potency Scale (WTPS). With the methods adopted, the impacts of the pandemic on the behavior of the teams from the perspective of the leaders were demonstrated, observing that some answers showed a lack of understanding or knowledge about the topic. Thereby, we can highlight that there are possibilities of deepening this research, where several other aspects may be highlighted. We highlight the impacts observed, such as changes in habits, more home office activities, and several behavioral changes, such as the way of understanding and living with this situation.

**Keywords:** Leader, Team, Collaborator, Pandemic, Impact.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia tendo seu início decretado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 e com as medidas de contenção de proliferação do vírus, as organizações e colaboradores se depararam com diversas modificações em seus ambientes de trabalho, com novos dilemas e com conflitos até então inexistentes. Devido a essa nova realidade, os líderes tiveram que se adaptar e

implementar medidas objetivando manter a produtividade e garantir a segurança da equipe e de seus clientes diante de toda a situação exposta, portanto, justifica-se um estudo para verificar as alterações e as respostas que foram geradas por meio desta pesquisa.

Este artigo tem como objetivo investigar as adaptações necessárias quanto a forma de liderar, trazidas pela pandemia, bem como a utilização de ferramentas, tipos de lideranças e aprofundamento de estudos do comportamento organizacional. Ademais, esta pesquisa foi realizada durante o primeiro semestre de 2021, considerando o cenário agravante da pandemia no Brasil de forma que os levantamentos bibliográficos juntamente com atitudes adotadas na prática venham auxiliar e apresentar maneiras de lidar com a situação vivenciada.

A pesquisa traz como questionamento as possíveis alterações que a pandemia provocou nos ambientes organizacionais e as adaptações necessárias para essa realidade. Interpondo sobre quais algumas das possíveis formas de liderança foram utilizadas para suprir as necessidades individuais de satisfação com a necessidade coletiva de produtividade e compreender melhor as diretrizes motivacionais em relação as tomadas de decisões dos líderes em relação ao cenário atual, com o intuito de orientar e articular diferentes olhares que possam contribuir com o papel do líder no ambiente empresarial frente a esta problemática.

Este estudo compreende-se como objetivo geral, abordar os possíveis impactos que estão sendo observados pelos líderes na realidade imposta, tal como as alterações do comportamento nas equipes, ferramentas adotadas, resultados obtidos e tendo como desdobramento a congruência com o cenário atual em relação a Covid-19, frente à pandemia. Com este olhar e para iniciar o aprofundamento deste trabalho, a seguir disseminamos raízes teóricas que fundamentam esse estudo.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho teve como metodologia o embasamento teórico, por meio de revisões bibliográficas, nesta etapa da pesquisa os autores Cervo, Bervian e Silva (2007) trazem que neste primeiro momento os pesquisadores devem levantar informações gerais sobre o assunto que irá abordar buscando fontes de acordo com os objetivos estipulados, realizando uma leitura de reconhecimento, observando capa e contracapa, o sumário, introdução e outras análises preliminares que informam quais elementos da pesquisa estão inseridas naquela obra verificada, constatando-se a pertinência do material selecionado com o assunto do trabalho a ser desenvolvido, a próxima etapa é de leitura, análise e interpretação.

Juntamente a essas colocações, como forma de coleta de dados, foi desenvolvido um questionário semiestruturado por meio do Google forms, que segundo a Udemy (2022), é um software disponibilizado pelo Google que nos permite elaborar questões e divulgá-las de modo virtual, podendo dessa forma agilizar a análise do processo de pergunta e resposta com os colaboradores da pesquisa. Ao realizar esta parte, lidamos com a pesquisa de campo, a qual contribui para validar a teoria apresentada no decorrer desta pesquisa.

Lakatos e Marconi (2010) apresentam o questionário como um instrumento de coleta de dados que deve seguir uma sequência de perguntas, devendo ser enviado contendo a explicação da natureza da pesquisa, a importância e as motivações de se obter as respostas, apresentando como vantagens a economia de tempo, capacidade de atingir uma quantidade maior de pessoas em curto período, pode ser aplicado em sujeitos de diferentes localidades, obtenção de respostas rápidas e precisas, apresenta maior liberdade para o participante pois garante anonimato, gera mais segurança pelas respostas não apresentarem identificação, oferece maior flexibilidade na duração da aplicação, dentre outras vantagens. Os autores apontam como desvantagens que nem todos os questionários enviados são respondidos, pode apresentar perguntas sem respostas ou inadequadas que impossibilitam a possibilidade de correção, as dificuldades na compreensão de questão apresentada, uma questão pode induzir a resposta de outras questões, impossibilidade de inferência do contexto no momento em que foi respondido, entre outras desvantagens.

Em relação aos sujeitos participantes desta pesquisa, contemplamos a aplicação do questionário com 23 líderes, maiores de 18 anos e de empresas distintas de diversos ramos de atividade, realizadas em algumas cidades do interior paulista, no primeiro semestre de 2021 e em observância as resoluções e normas que regulamentam pesquisas envolvendo seres humanos, todos os participantes receberam informações referentes a pesquisa e livremente consentiram em participar, sendo realizado um questionário de opinião e de maneira totalmente anônima, não sendo coletado nenhum dado que pudesse apontar qualquer tipo de identificação dos participantes ou das organizações em que trabalham, dispensando a necessidade da autorização de comitê de ética.

Para compreensão de como os líderes avaliavam o desempenho de suas equipes, no questionário utilizamos métodos de pesquisa, sendo a Escala de Potência de Equipes de Trabalho (EPET), do autor Guzzo e colaboradores (1993), *apud* SIQUEIRA, (2014, p. 260) adaptada ao contexto brasileiro.

Destarte, com o olhar para os dados coletados através da pesquisa explicativa, que determina a ocorrência de um fenômeno, estabelecendo a relação causal entre as variáveis, conforme Sellitz (1974), *apud* GODOY, (2008, p. 361) observamos que obtivemos dados quantitativos e qualitativos de forma contributiva a este estudo e complementar para o alcance dos objetivos estabelecidos. Utilizando Bardin (2011) para compreensão sobre os tipos de análise dos dados obtidos, quando utilizada a metodologia quantitativa a tabulação se baseia na frequência das respostas coletadas, utilizando de métodos estatísticos enquanto na metodologia qualitativa são baseadas em inferências mais intuitivas que permitem maior maleabilidade e adaptações das respostas não previstas.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **Teorias de lideranças**

A teoria dos traços dominou diversos estudos até o final de 1940, Escorsin e Walger (2017), dizem que de acordo com a teoria as pessoas já nasceriam prontos para serem líderes e que não poderiam ser treinadas ou desenvolvidas para esse fim.

Segundo o artigo publicado por Faria e Meneghetti (2011, p.95), sugere que os líderes desta teoria possuíam algumas características, tais como:

- Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidade interpessoal e habilidade administrativa;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Sobre a teoria dos traços, Escorsin e Walger (2017) afirmam que mesmo os estudos mostrando algumas características da liderança e ajudar na identificação de um líder, não era possível saber se os mesmos seriam eficientes ou não em seus postos de trabalho.

Após o fracasso da teoria dos traços, surge a teoria comportamental até meados de 1960, onde Escorsin e Walger (2017) trazem que os estudos buscavam entender a liderança e como seus líderes se comportavam, com o objetivo de verificar aspectos comportamentais que pudessem explicar o fenômeno da liderança.

Para Faria e Meneghetti (2011), os comportamentos dos líderes podem ser divididos em dois grupos, sendo classificado pelos autores um grupo com foco técnico, onde os líderes se aprofundam nos processos que envolvam prática, técnica e produção, podendo além disso, contribuir para a organização geral do trabalho e gerar metas; e com foco nas pessoas, em que os líderes são voltados às pessoas, e busca o relacionamento interpessoal de confiança e respeito com todos os colaboradores.

Escorsin e Walger (2017) dizem que independente do comportamento apresentado pelo líder, ele busca por meio de seus colaboradores atingir os objetivos da empresa, onde pode acabar agindo de formas diferentes para atrair seus subordinados ou ganhar sua confiança, algo que não deve durar muito tempo, pois sua maneira de agir é diferente daquilo que o caracteriza.

Sobre os estudos mais recentes realizados nas últimas décadas surge a teoria das contingências. Para Escorsin e Walger (2017), esta teoria sugere que o perfil de liderança vá além de comportamentos e personalidades, de modo que foi verificado em estudos que vários líderes não conseguiram acompanhar a mudança de cenário impostas pelo mundo, sendo vários deles deixando de ser eficazes, com isso a visão de liderança foi modificada mostrando que são diversas variáveis que fazem com que um líder seja realmente eficaz.

## **Estilos de lideranças**

No que concerne aos estilos de lideranças, Escorsin e Walger (2017) definem a liderança autocrática ou coercitiva, como sendo uma forma autoritária e buscando tomar as decisões isoladamente de um grupo, onde o líder define todas as medidas e ações a serem tomadas, sem discussão com outros membros. Podendo trazer consequências para este grupo, pois ele pode exigir certas formas de punições e obediência, além deste tipo de líder ter um comportamento mais hostil e agressivo, gerando impacto de revolta entre os colaboradores (ESCORSIN e WALGER, 2017).

Liderança permissiva, as autoras trazem que este tipo de líder tenta agradar a todos em todo momento e sempre busca evitar conflitos. Normalmente o líder tem maiores dificuldades para a tomada de decisões e resoluções de problemas, onde pode surgir um clima de incerteza na organização, gerando baixos índices de produtividade e uma desordem total (ESCORSIN e WALGER, 2017).

Liderança democrática ou participativa sendo que neste tipo de liderança, todos podem contribuir para a organização atingir seus objetivos. O líder também busca manter um ambiente confortável e promover recompensas para valorizar os colaboradores e suas opiniões, estimulando a cooperação. Nem todos os liderados se dão bem com este tipo de liderança, alguns ainda esperam aquele líder mais autoritário e para corrigir isso o grupo precisa se desenvolver e amadurecer para entender melhor seu líder (ESCORSIN e WALGER, 2017).

Liderança Transformacional-Carismática, em que as autoras por fim classificam como os líderes são vistos com uma capacidade extraordinária de liderança, inclusive gerando até fanatismo a eles. Costumam usar sua visão pessoal e energia para inspirar seus colaboradores, tendo em vista uma visão do futuro e maior sensibilidade aos liderados e suas necessidades. Normalmente este líder busca incentivar e motivar seus funcionários para atingir os objetivos (ESCORSIN e WALGER, 2017).

Trazendo um estilo de liderança moderno e atualmente sendo requisitado por muitas organizações, surge o líder coach, sendo definido por Chiavenato (2014) como sendo a integração de vários papéis, nessa posição o líder possui características renovadoras, preparadoras, orientadoras e impulsionadoras.

A transição dos estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos gerentes forte investimento em autoconhecimento e disponibilização de liderança e coaching para suas equipes (CHIAVENATO, 2014, p.331).

Dessa forma, observamos que o cenário empresarial está em constante em movimento, bem como devemos verificar os movimentos de lideranças, sabendo aplicá-los e entendê-los neste cenário contemporâneo e mutável.

## **Motivação**

Walger et. al. (2014) definem a motivação como sendo o foco que impulsiona o indivíduo para determinado propósito, dividida em modelo homeostático, de modo que a mudança ocorrida é comparada a um padrão que se estabiliza automaticamente e modelo incentivo, onde devido às experiências anteriores, a motivação é gerada através de determinado tipo de emoções e necessidade. Ambos geralmente atuam em conjunto.

Quanto à sua formação, a motivação possui três componentes que se complementam, denominados Impulso, Direção e Persistência. Aliadas a outros fatores, como a personalidade e atitude do indivíduo e o clima organizacional de sua empresa, percebe-se o nível de comprometimento do funcionário, cabendo ao Gestor ter a capacidade de entender a estrutura e perfil motivacional dos colaboradores, para ser efetivo na ação de motivá-los. O salário, por exemplo, que é considerado uma motivação extrínseca, ou seja, vinda

externamente, costuma ter maior retorno do que um desejo do colaborador, que seria uma motivação intrínseca, vinda internamente.

### **Satisfação**

Walger et. al (2014) definem satisfação como uma reação de caráter emocional que o indivíduo tem de que as suas necessidades terão o retorno esperado. A avaliação, a crença e a experiência afetiva quanto ao trabalho são fatores essenciais para a formação da satisfação, e pode-se citar outros atrelados diretamente, como o desempenho, nível de pagamento, valores e recompensas, clima organizacional, suporte social e até mesmo o estresse.

O sentido de satisfação costuma aumentar com idade ou tempo de trabalho, pois com o decorrer do tempo conquista-se alguns privilégios durante a sua permanência na empresa. Concluindo, a satisfação pode atuar até como mediadora comportamental para o colaborador, pois colabora para evitar possíveis atitudes contrárias ao que a organização define em seus estatutos.

### **Ferramentas de liderança**

Na relação entre líderes e liderados, desenvolver algumas habilidades pessoais e a utilização de algumas ferramentas, contribui para manter o grupo unido, com maior produtividade e direcionando para um objetivo comum da organização.

A inteligência emocional, também deve ser aprimorada e utilizada pelo líder, sendo definida por Weisinger (1997), como um uso inteligente das emoções, ou seja, para atingir um determinado resultado, utiliza-se das emoções como ajuda para adequar o comportamento e o raciocínio, sendo as emoções, portanto, uma ferramenta de facilitação. Após anos de estudos, o autor trouxe o conceito de inteligência emocional para o ambiente de trabalho, ao constatar que a falta da referida inteligência resulta em prejuízos ao progresso e o sucesso, tanto no nível individual como no nível organizacional e a partir desta e outras constatações, propõem técnicas para desenvolver e aplicar as emoções de maneira mais fácil, eficiente e eficaz.

Outra ferramenta utilizada na fundamentação da presente pesquisa está localizada dentro da teoria do reforço, baseada nos estudos de autores da psicologia, Robbins (2005) resume como sendo uma ‘teoria que estabelece que o comportamento é a função de suas consequências’, ou seja, o comportamento do indivíduo pode ser observado e condicionado de acordo com os estímulos inseridos no ambiente, podendo o líder lançar estratégias de maneira a estimular ou inibir um determinado comportamento.

### **Gestão de Conflitos**

Em Robbins (2005), são traçadas três visões distintas em que os líderes abordam e trabalham com os conflitos ocorridos no grupo, sendo elas, a tradicional, de relações humanas e interacionista. É importante

compreender qual abordagem se adota em determinado grupo, pois podemos observar desde uma tentativa de se evitar conflitos até a estimulação para que estes ocorram.

Robbins (2005) traz o conflito como um processo de cinco estágios, em que se inicia na oposição potencial ou incompatibilidade, avançando pela cognição e personalização, intenções, comportamento e por último gerando consequências.

Assim, este estudo científico demonstrou como alicerce teórico, autores que complementam e geram voz teórica em relação aos movimentos articulados por líderes empresariais ao âmbito dos recursos humanos, desdobrando esse respaldo teórico frente ao cenário atual.

## **Evolução do Trabalho**

Goulart e Guimarães (2010) trazem em seus estudos que com o estabelecimento do capitalismo houve a transformação dos homens em trabalhadores, neste momento estariam livres para venderem suas forças de trabalho, porém na medida que o capitalismo impunha um preço a ser pago, essa liberdade passa a se mostrar limitada e as autoras avançam por momentos históricos que trouxeram grandes modificações como guerras mundiais, revolução industrial, descrédito do socialismo, o surgimento de um capitalismo desregulado, globalização, consolidação da política neoliberal, urbanização das economias e na década de 90 houve uma forte reestruturação do trabalho, a globalização exerceu um forte efeito sobre todo mundo gerando transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Depois do que as autoras chamam de “uso predatório” da força de trabalho, as empresas mudam os seus enfoques dos componentes manuais do trabalho para os componentes intelectuais, nesse cenário começam a entrar o uso da tecnologia.

Após fazer uma passagem histórica e entendendo os contextos que influenciaram as relações no trabalho, Birchal e Muniz (2010) aprofundam sobre a relação do capitalismo com o capital humano, diversas rupturas ocorreram nessa relação e dessas rupturas ocorreram transformações e em muitos casos radicais, o homem passa a ser trabalhador, de trabalhador passa a ser empregado, de empregado se transforma em funcionário e atualmente visto como colaborador, essas nomenclaturas não só definem de como chamar, mas como se constrói a relação entre o humano com o capitalismo, até hoje muitas empresas ainda adotam relações mais antigas, seja por sua cultura ou seja por falta de modernização.

Porém em momentos de crise, como este que estamos vivendo, se não conseguem estabelecer uma relação de parceria com seus colaboradores, perdem imensa vantagem competitiva, por isso a empresa menos estruturada, menos modernizada em suas relações, tendem a sentir o golpe de maneira mais forte que as demais. Em alguns momentos constatamos o quanto muitas organizações estavam despreparadas para esse processo de modernização e quanto muitas empresas não estavam prontas para o trabalho remoto, passaram por um processo forçado e rápido de modernização de relações humanas e uso tecnológico.

Avançando em seus estudos, Birchal e Muniz (2010) trazem as motivações e as necessidades das pessoas e os novos arranjos, menos burocratizados e mais focado no resultado do que preso no jeito de fazer, nasce então uma flexibilização do trabalho, que há anos passou a ser uma exigência para manter os



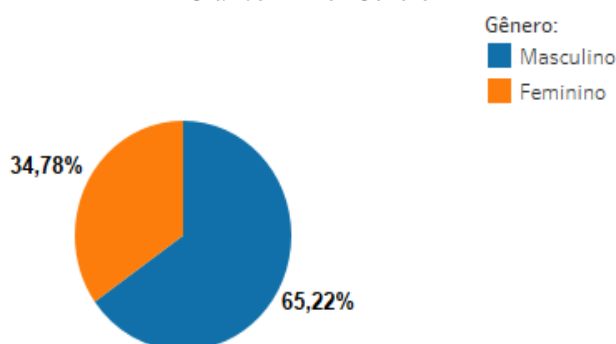
colaboradores motivados e no momento se impõe como realidade. Assim, os autores ainda definem que organizações de sucesso são aquelas elencadas por sujeitos que executam contextos que gostam e acreditam, e não contextos que se espera que elas façam.

### Coleta de Dados: Questionando os gestores

Nesse momento, proporcionamos algumas reflexões diante da coleta de dados, como possíveis respostas para a problemática estabelecida e os objetivos traçados.

### Perfil Demográfico dos Participantes

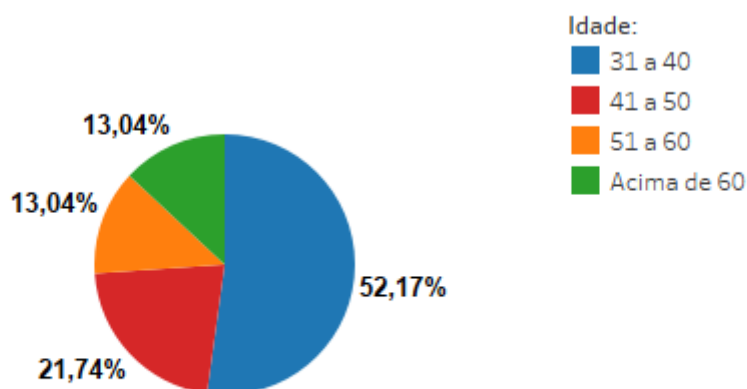
Gráfico 1 - Por Gênero



Fonte: Própria autoria

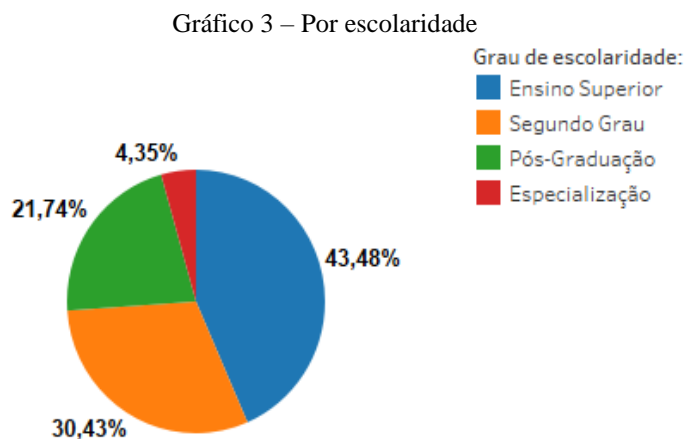
Com os dados coletados na pesquisa e apresentados no gráfico acima, referente ao gênero podemos perceber que, nos cargos de lideranças é predominante a ocupação por homens com 65,22% e as mulheres com 34,78%.

Gráfico 2 - Por Idade



Fonte: Própria autoria

Sobre a idade de todos os líderes, podemos verificar no gráfico acima que todos os participantes possuem idades acima dos 30 anos, sendo 52,17% entre 31 e 40 anos, 21,74% entre 41 e 50 anos, e de 51 a 60 e acima de 60 ficando com 13,04% em cada grupo, neste caso identificamos que os mais jovens não possuem muitas oportunidades para cargos de liderança.



Fonte: Própria autoria

Analisando o grau de escolaridade, verificamos que a maior parte dos sujeitos possuem algum tipo de formação de nível superior, sendo 43,48% que cursaram nível superior, 21,74% Pós-Graduação e 4,35% fizeram uma especialização após a graduação, e 30,43% estudaram até o segundo grau.

Em outro olhar, ao que se refere ao âmbito empregatício, observa-se diversidade nas áreas de seu exercício, para tal, dispomos os setores mais pertinentes a serem destacados pelos profissionais questionados neste presente estudo, pelos quais ocupam cargos em setores logísticos, recursos humanos, mercado varejista/atacadista e outros, sendo a categoria outros que não contemplou respostas com grandes números a serem ressaltados e pertinentes para o objetivo traçado.

Todavia, em relação às funções exercidas, destacamos a de gerente, de encarregado e outros, considerando que a categoria outros não contemplou respostas suficientes e pertinentes para o referido estudo. Ademais, analisando com um olhar mais atento, podemos perceber várias ramificações de cargos de gerência podendo notar que esta é a maior parte da liderança dos sujeitos questionados. Ao que compreende os dados coletados sobre os tamanhos das equipes, as respostas apontam para grupos que possuem de 1 até 260 colaboradores sob liderança de um líder.

### Resultados coletados sobre as Ferramentas Utilizadas

Avançando para o levantamento qualitativo, questionaram-se as ferramentas de liderança que o líder estava utilizando no contexto de pandemia, sendo colhidas respostas como escuta, engajamento, feedback, reuniões, objetividade nas informações, construção, respeito, companheirismo, acompanhamento, diálogo,

conscientização, transparência, comunicação, alinhamento, incentivos motivacionais, avaliação dos riscos, mecanismos de respostas a crise, treinamento, planejamento, disponibilidade do líder, MASP (mapeamento, análise e soluções de problemas), avaliação de desempenho, empatia, mentoria e orientação. Complementando as respostas dadas, Chiavenato (2014) traz a observância a cinco componentes na elaboração de um programa de relacionamento com os colaboradores, são eles: Comunicação, cooperação, proteção, assistência e disciplina/conflito.

De acordo com Jung e Kyrillos (2015), a comunicação é fundamental para ser um líder, em que pode se expressar e transmitir as mensagens necessárias, assim envolvendo seus liderados a entrarem ou abraçarem uma causa. Na antiguidade os líderes eram formados por escritores, artistas e filósofos, onde tinham o poder de influenciar o comportamento e a mente das pessoas que os seguiam. Sendo assim, os líderes eram seguidos pelos seus carismas e sua boa comunicação, além de suas características pessoais.

### Resultados coletados sobre as Alterações Comportamentais



Fonte: Própria autoria

Quando questionados se houve percepção de alterações comportamentais dos colaboradores na organização, verifica-se no gráfico acima que a grande maioria, 91,30% dos líderes respondem que sim, enquanto 8,70%, responderam que não observaram mudanças provocadas pelo contexto pandêmico. No universo dos líderes que perceberam mudanças, pediu-se para que fossem apontadas quais, sendo relatado em relação aos colaboradores que estão em home office, é citado o período de adaptação como um desafio, porém alguns colaboradores estão mais motivados, preferindo o contato através de aplicativos de mensagens, vendas por revista virtual e apresentam maior produtividade nessa forma de trabalho enquanto os que estão em trabalho presencial, são expressados sentimentos de medo, mau humor, exaustão, ansiedade, insegurança, desânimo, preocupação, sensibilidade emocional, desatenção, depressão, ressignificação da própria vida, estão mais cuidadosos e adotaram medidas preventivas de saúde. No

cenário em que o líder respondeu que às vezes ocorreram mudanças observou que ocorre um relaxamento na produção, mas logo resolvido com diálogo.

### **Resultados coletados sobre os Geradores de Satisfação e Motivação**

Ao serem questionados quais são os fatores em que acreditavam como questões motivacionais e de satisfação aplicados em relação aos colaboradores de suas equipes, foram obtidas respostas como autonomia de horário, apoio, transparência, prover um ambiente saudável e tranquilo, destacaram-se resultados individuais, elogios, premiações, união, participação nos lucros, cartazes motivacionais e saber ouvi-los para aliviar a carga de stress extra causadas por este cenário. A que se refere a satisfação dos colaboradores, obtivemos uma vasta diversidade, podemos citar como as mais utilizadas de modo geral, o feedback, comunicação, engajamento e disponibilidade do líder nas tarefas, oferecendo pequenos eventos integrativos, agradecendo a todos os colaboradores pelo apoio e campanhas motivacionais.

Nunca é demais enfatizar que, no processo de feedback, as organizações precisam ter clareza dos aspectos necessários à sua gestão e à continuidade no mercado, comunicando-os de forma efetiva à sua equipe. Por isso, deve-se definir corretamente os objetivos, apresentar os padrões de comportamento e desempenho desejados, expor a forma de avaliação dos projetos e das atividades, difundir as necessidades de aprimoramento de um processo e demonstrar o tipo de apoio que será oferecido aos colaboradores, para que as adaptações e as melhorias necessárias sejam realizadas, e os objetivos, alcançados. (CZAJKOWSKI, et. al. 2020, p.169)

Os participantes destacam o que é necessário na área de gestão de pessoas para enfrentamento das dificuldades apresentadas no cenário atual, destacando que este deve ser um setor mais atuante promovendo companheirismo, conversando e entendendo as necessidades de seus colaboradores e gerando um ambiente mais agradável, fazendo com que os colaboradores se sintam bem emocionalmente, a realização do trabalho com transparência se repete em algumas repostas, manter uma postura séria e rígida.

Em algumas questões, aparece a utilização de reforçadores, sendo estas fundamentadas na teoria do reforço, baseada nos estudos de autores da psicologia, Robbins (2005) resume como sendo uma ‘teoria que estabelece que o comportamento é a função de suas consequências’, ou seja, o comportamento do indivíduo pode ser observado e condicionado de acordo com os estímulos inseridos no ambiente, podendo o líder lançar estratégias de maneira a estimular ou inibir um determinado comportamento.

### **Resultados coletados sobre Administrando Conflitos**

Um dos desafios que um líder encontra em determinada equipe está na individualidade dos seus membros e que influem em seus comportamentos, surgindo então as diferenças que em muitos momentos se chocam e resultam em conflitos. Vale ressaltar que não é papel do líder coibir esse fenômeno, mas sim qual abordagem a liderança considera a maneira mais exitosa em gerir os conflitos.

Um conflito pode ter resultados positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos para as partes envolvidas. Desse modo, o desafio consiste em administrar os conflitos, maximizando os efeitos construtivos e minimizando os efeitos destrutivos. (STADLER e PAMPOLINI, 2014, p.148).

Questionados sobre a solução de conflitos no ambiente empresarial com base na pandemia, podemos citar as respostas como transparência com a equipe, bate papos e reuniões de alinhamentos, aproximação e entendimento dos conflitos, a verificação se o conflito está nas pessoas ou nos processos e entender onde ocorre o conflito para que seja solucionado.

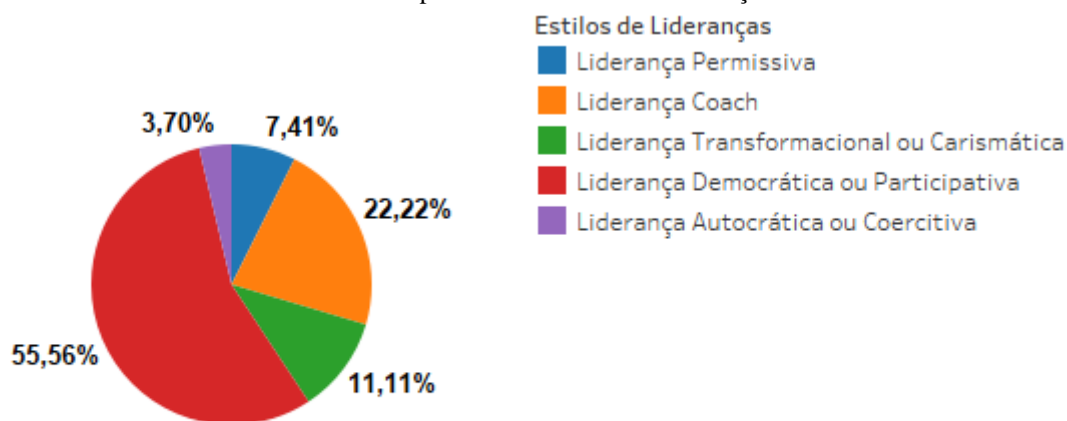
### Resultados coletados sobre os Impactos da Pandemia

Sobre a forma em que a pandemia impactou a equipe e seu ambiente de trabalho, foram identificadas mudanças variadas de acordo com cada empresa e pessoas entrevistadas, onde podemos destacar o avanço do home office trazido pelos entrevistados como mais apropriado para o momento, houve uma diminuição no número de colaboradores devido aos inúmeros afastamentos, criou-se uma situação de pânico onde muitos funcionários ficam preocupados sobre a doença e afetam seu emocional no ambiente de trabalho, esforços redobrados sobre saúde e segurança, ambientes mais restritos e inovações tecnológicas foram algumas das mudanças citadas.

Algumas pessoas são capazes de reagir a situações estressantes, ao passo que outras parecem ser abatidas por elas. O que diferencia as pessoas com relação à capacidade de lidar com o estresse? Quais são as variáveis individuais que moderam a relação entre o estresse potencial e o realmente experimentado? Pelo menos quatro delas são relevantes: percepção, experiência profissional, apoio social e personalidade. (ROBBINS, 2005, p.586).

### Resultados coletados sobre os Estilos de Lideranças

Gráfico 5 – Respostas sobre estilos de lideranças



Fonte: Própria autoria

Foi aplicado, aos nossos entrevistados, o quadro abaixo explicativo referente aos estilos de lideranças, e foi proposto a eles que informassem qual ou quais estilos faziam parte de suas lideranças. A partir disso, o sujeito tinha a opção de assinalar mais de uma opção, contemplando maiores porcentagens em cada item, para tal, podemos chegar a estas informações observadas no gráfico acima em que contempla 55,56% das repostas apontam para uma liderança democrática ou participativa, 22,22% liderança coach,

11,11% liderança transformacional ou carismática, 7,41% liderança permissiva e 3,70% liderança autocrática ou coercitiva. Com estes dados, podemos analisar que no ambiente corporativo, os líderes buscam ou se identificam com o estilo de liderança democrática ou participativa.

A seguir apresentamos um quadro baseado nas teorias de Robins (2005) e adaptado de acordo com os objetivos e necessidades estabelecidas deste presente estudo.

Quadro 1 - Estilos de Lideranças

Liderança Autocrática ou Coercitiva	Liderança Permissiva	Liderança Democrática ou Participativa	Liderança Transformacional ou Carismática	Liderança Coach
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritário</li> <li>- Toma decisões isoladamente</li> <li>- Utiliza de punição</li> <li>- Busca obediência</li> <li>- Comportamentos hostil e agressivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca aprovação da equipe</li> <li>- Evita conflitos</li> <li>- Dificuldades para tomadas decisões e resoluções de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição de todos</li> <li>- Busca ambiente confortável</li> <li>- Promove recompensas</li> <li>- Estimula a cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visto com capacidade de liderança</li> <li>- Pode gerar fanatismo a eles</li> <li>- Usam a visão pessoal e energia para inspiração</li> <li>- Busca incentivar e motivar seus funcionários para atingir objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exerce a função de treinador</li> <li>- Inovador</li> <li>- preparador</li> <li>- orientador</li> <li>- impulsionador</li> </ul>

Fonte: ROBINS (2005), adaptado pelo próprio autor.

Escorsin e Walger (2017) apontaram que não existe líder perfeito, mas a forma que ele agirá sobre cada contexto. Ainda segundo as autoras, apresentam que esse contexto poderá envolver fatores econômicos, políticos e tecnológicos, e que isso poderia influenciar o líder nas decisões e dependeria de determinantes devido a cultura organizacional da empresa, esquipes de apoio e outros fatores. Por fim as autoras afirmam que - “A liderança ou a liderança eficaz será relativa ao contexto e às necessidades e que o bom líder deve conseguir se adequar a diferentes cenários para que não se torne obsoleto.” (ESCORSIN e WALGER, 2017, p.24).

### Escala de Potência de Equipes de Trabalho (EPET)

Para um melhor entendimento sobre a utilização da escala, é importante observar a definição de equipe, Soares (2015) traz que uma equipe é formada por um grupo de pessoas dotadas de habilidades diferentes e complementares, que se juntam para obtenção dos objetivos estipulados pela organização. Sobre a equipe eficaz, a autora relata não ter uma receita pronta, porém algumas características aumentam a chance de a equipe se tornar eficaz, citando como exemplo recursos adequados, habilidade dos membros, importância das tarefas, metas da equipe, entre outros. Enfatiza-se a importância da comunicação, o momento em que a equipe se encontra, objetivos e prazos.

A utilização da escala, visa aferir a percepção dos líderes sobre a eficácia de suas equipes, através de atribuição de notas que variaram de 1 a 5. Foram estipuladas algumas situações e perguntou-se ao líder o seu grau de concordância com cada afirmação apresentada sobre seus liderados.

Ao aplicar a EPET nos líderes participantes, o resultado obtido foi de 3,98; o que significa segundo o manual de interpretação, quanto mais próximo de 5 for o resultado médio, mais eficaz a equipe se

considera, em resultados superiores a 3 indicam que a equipe acredita ser bastante eficaz, inferiores a 2,9 pouco eficaz e próximos a 1 que a equipe não se considera eficaz. Ao se observar o resultado obtido, deve-se salientar que a pesquisa foi realizada somente com os líderes correspondentes, o que é esperado que o resultado tenha ressaltado a eficácia de suas equipes (SIQUEIRA, 2014, p. 261).

### **Reflexões finais frente aos dados coletados**

Ao aplicar o questionário e articulando com a teoria, observamos que a pandemia provocou fortes impactos nas equipes organizacionais, tanto no que compete ao comportamento dos liderados como em outros aspectos, devendo salientar que a pesquisa se realizou somente com líderes, alguns resultados podem não refletir o sentimento da equipe como um todo, mas apontar a visão dos gestores em relação ao cenário atual.

Observou-se que houve diferenças entre o trabalho exercido de forma presencial e o de forma remota (home office), no que compete as questões motivacionais, emocionais e de rendimento. No comparativo dos cenários, pode-se considerar que o trabalho remoto se mostrou mais eficaz e adequado para o contexto de pandemia.

Fica explicitada a relação da teoria com as respostas no que concerne a gestão de conflitos, é importante observar que os líderes não trazem a tentativa de que sejam evitados, mas as maneiras que utilizam para resolução e buscam para que os conflitos gerem ganhos para a equipe.

Durante a coleta de dados, notou-se que alguns dos líderes não souberam responder devidamente ou não possuem o conhecimento teórico sobre alguns dos questionamentos levantados, vale destacar que algumas argumentações não foram pertinentes em relação ao que estava sendo abordado. É importante destacar, que alguns dos formulários foram devolvidos sem preenchimento por não compreensão de seu conteúdo. É possível observar em que diversos momentos, trazem a comunicação como sendo importante na equipe para o cumprimento das tarefas e como fatores que geram motivação, satisfação e resolução de conflitos. Percebemos algumas situações como a empatia mostrada a seus colaboradores, proporcionando apoio com conversas e feedbacks, focando também na produtividade da organização e na percepção sobre as necessidades e sentimentos de seus liderados.

Sobre a definição de empatia - “É desafiador descrever a empatia, pois não se trata de ser, mas de sentir, compreender o outro em toda a sua singularidade, distanciando-se dos valores individuais e da tendência de julgamento a partir das próprias perspectivas.” (CZAJKOWSKI, MULLER e OLIVEIRA, 2020, p.126)

Em alguns momentos tivemos a percepção de que os líderes estavam preocupados em realizar uma autoavaliação e focando mais no que eles estão fazendo do que com o sentimento externado pela equipe, destacando-se quando foram perguntados sobre o estilo de liderança exercida, onde a maior parte se considerou como líder democrático, faltando realizar um levantamento se essa opinião é compartilhada

pelos colaboradores. Outro dado que vai de encontro a essa questão, é o resultado da escala aplicada, onde apresentou-se um cenário em que os líderes consideram suas equipes bastante eficazes.

#### **4 CONCLUSÃO**

Com este parecer, consideramos que o objetivo do presente estudo foi alcançado e foi perceptível alterações em diversos aspectos percebidos pelos líderes diante de seus colaboradores.

Durante a pesquisa, constatou-se que a pandemia provocou mudanças impactantes e repentinas, exigindo dos líderes uma reorganização em suas equipes, métodos de trabalhos, apoios individuais e implementação de novos protocolos de saúde e de processos nos ambientes organizacionais.

Diante dos desafios emergidos, sugere-se aos líderes que aprofundem estudos sobre ferramentas e teorias do comportamento organizacional, para que assim possam adotar medidas mais apropriadas para os objetivos pretendidos.

Constata-se com clareza que o contexto exerce um impacto diferente sobre cada pessoa, ramo de atividade, função exercida, gênero, idade, escolaridade e tamanho das equipes, acrescentando que as equipes que tiveram suas atividades interrompidas por medidas restritivas, apresentam uma percepção de que foram mais afetadas e se mostraram mais preocupadas.

De maneira geral, este trabalho abre para diversas possibilidades de aprofundamentos e encontros com alguns estudos que estão sendo realizados na atualidade, podemos constatar as mudanças provocadas nas necessidades trazidas pelas equipes, alterações nos fatores que geram motivação e satisfação, adoção de novos hábitos nos ambientes de trabalho e a implementação de novas formas de realização das atividades.

Com esse intuito, discursamos que esse trabalho não contempla o esgotamento da temática, mas desdobra para novos olhares que compreendem o pensamento dos gestores nesse cenário mercadológico de desafios e dificuldades.



## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São. Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BIRCHAL, Sérgio DE O.; MUNIZ, Reynaldo M. A lógica do capitalismo e o trabalho humano - In: GOULART, I. B, (org.) **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CZAJKOWSKI, Adriana; MÜLLER, Rodrigo; OLIVEIRA, Vanderléia S. - **Construindo Relacionamentos no Contexto Organizacional** - Livro Eletrônico. Curitiba: InterSaber, 2020. 2Mb; PDF. Acesso por meio biblioteca da Biblioteca Virtual.
- ESCORSIN, Ana P.; WALGER, Carolina - **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**: Livro Eletrônico. Curitiba: InterSaber, 2017. 2 Mb; PDF. Acesso por meio biblioteca da FATEC Araraquara – SP.
- FARIA, José H.; MENEGHETTI, Francis K. - **Liderança e Organizações**. Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.
- GODOY, S Arilda, HANASHIRO M. M. Darcy, TEIXEIRA M. L. Maria, ZACCARELI M. Laura, **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GOULART, Iris B; GUIMARÃES, Renata F. **Cenários contemporâneos do mundo do trabalho** - In: GOULART, Iris B, (org.) **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- JUNG, Milton; KYRILLOS, Leny - **Comunicar Para Liderar**. 1 ed., 1ª reimpressão. - São Paulo: Contexto, 2015. 192p.
- Lakatos, EM; Marconi, MA. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. - **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4. ed. reimp. São Paulo: EPU, 1974.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SOARES, Maria Thereza R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Ed. Pearson Education do Brasil, 2015.
- STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Claudia P. G. - **Gestão de Pessoas: Ferramentas estratégicas de competitividade**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.
- UDEMY. **Google Forms na Prática**. Disponível em: < <https://www.udemy.com/course/google-forms-udemy/> >. Acesso em: 07 de Set. 2022.
- WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Maria M. - **Motivação e Satisfação no Trabalho: Em busca do Bem-Estar de Indivíduos e Organizações**. - Livro Eletrônico. Curitiba: InterSaber, 2014. 2 Mb; PDF. Acesso por meio biblioteca da FATEC Araraquara – SP.
- WEISINGER, Hendrie. - **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

## O que os olhos não veem, o bolso não sente: uma análise da evidenciação dos riscos ambientais na atividade das empresas Samarco e Vale sob a perspectiva dos desastres nas barragens de Mariana e Brumadinho

 **10.56238/cipedenv1-012**

### Leticia Costa

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
E-mail: leticia\_lodicosta@hotmail.com

### Franciele do Prado Daciê

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
E-mail: frandacie@gmail.com

### Mara Cristina Piovesan Cortezia

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
E-mail: mara\_piovesan@hotmail.com

### Thais Alves da Silva

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
E-mail: thaisalves.cra@gmail.co

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar qual o comportamento dos níveis de aderência aos indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI), em relação a divulgação dos riscos ambientais nos relatórios de sustentabilidade das empresas Samarco e Vale no período de 2014 a 2018. A pesquisa é motivada sob a perspectiva de que a comunicação dos riscos e impactos ambientais decorrentes das operações dessas companhias se torna representativa na avaliação e tomada de decisão dos *stakeholders*. Além disso, nos últimos quatro anos, o Brasil foi cenário de dois rompimentos de barragens que geraram impactos ambientais, sociais e econômicos significativos. Frente a relevância do processo comunicacional, a divulgação ambiental foi incorporada por meio de Relatórios de Sustentabilidade, e o GRI surge como um modelo de elaboração dos relatórios de caráter sustentável. Os dados foram extraídos dos Relatórios de Sustentabilidade divulgados nos sites institucionais das empresas. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para verificar em que medida os tópicos orientados pelo GRI atendiam aos critérios, na sequência foi empregada uma análise descritiva dos resultados. Verificou-se que após o primeiro rompimento ocorrido na barragem da Samarco, houve um aumento significativo no nível de aderência aos

critérios indicados pelo GRI, fato que não se repetiu após o segundo rompimento. Entretanto, qualitativamente os resultados do estudo coincidem com pesquisas anteriores que alegam que as evidenciações não atendem plenamente os critérios indicados pelo GRI.

**Palavras-chave:** Relatório de Sustentabilidade, Riscos Ambientais, Evidenciação Ambiental, Global Reporting Initiative. Samarco S/A e Vale S/A.

### ABSTRACT

This study aims to verify the behavior of the levels of adherence to the Global Reporting Initiative (GRI) indicators, regarding the disclosure of environmental risks in the sustainability reports of Samarco and Vale in the period 2014 to 2018. The research is motivated from the perspective that the communication of environmental risks and impacts arising from the operations of these companies becomes representative in the evaluation and decision-making of stakeholders. In addition, in the last four years, Brazil has been the scene of two dam bursts that have generated significant environmental, social, and economic impacts. In view of the relevance of the communication process, environmental disclosure was incorporated by means of Sustainability Reports, and the GRI emerges as a model for sustainable reporting. The data were extracted from the Sustainability Reports published on the companies' institutional websites. The content analysis technique was employed to verify to what extent the GRI-oriented topics met the criteria, followed by a descriptive analysis of the results. It was found that after the first Samarco dam failure there was a significant increase in the level of adherence to the criteria indicated by the GRI, a fact that was not repeated after the second failure. However, qualitatively the results of the study coincide with previous researches which claim that the disclosures do not fully meet the criteria indicated by the GRI.

**Keywords:** Sustainability Report, Environmental Risks, Environmental Disclosure, Global Reporting Initiative. Samarco S/A and Vale S/A.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), o Brasil é um dos cinco maiores produtores de minérios e seus derivados do mundo. Em decorrência da atividade, diversos foram os passivos ambientais deixados pela mineração após os 500 anos de exploração (Araújo e Fernandes, 2016). Os efeitos ambientais provocados pela mineração vão desde ruídos e vibrações causadas por explosões e pelo manuseio de equipamentos, até a poluição do ar, a mudança do solo e da vegetação, e a qualidade dos rios e bacias próximas do empreendimento (Mechi e Sanches, 2010).

Desde 1986, Minas Gerais foi cenário de seis acidentes com barragens, sendo os últimos quatro anos marcados por dois episódios que desencadearam representativos prejuízos para o meio ambiente, população, mineradoras e seus investidores (Tonidandel, 2011). No dia 05 de novembro de 2015 aconteceu, na cidade de Mariana (MG), o que seria considerado o maior desastre socioambiental do Brasil (IBAMA, 2016). A barragem do Fundão, pertencente à mineradora Samarco S/A, se rompeu liberando aproximadamente 45 milhões de metros cúbicos de rejeitos no meio ambiente, devastando o subdistrito de Bento Gonçalves. Foram destruídos 1.469 hectares, parte destes considerados áreas de preservação permanente (APPs), ocasionando a morte de 19 pessoas e poluindo 663,2 km de água – chegando até o estado do Espírito Santo (IBAMA, 2016).

Em 25 de janeiro de 2019, fato semelhante aconteceu na cidade de Brumadinho (MG), a barragem I da Mina do Córrego do Feijão, de propriedade da Vale S/A, se rompeu. Em aproximadamente 90 segundos, diversos rejeitos de ferro atingiram o refeitório e a sede administrativa da mina, devastando o local com uma enxurrada de lama. Foram identificadas 252 vítimas fatais e 18 seguem desaparecidas; cerca de 125 hectares de floresta foram destruídos pela lama, que chegou ao rio Paraopeba, afetando o abastecimento de 21 municípios ao longo de seu curso (Câmara dos Deputados, 2019; WWF Brasil, 2019).

Com base na lei de crimes ambientais, a empresa foi multada pelo IBAMA no montante de 250 milhões de reais, e pela Secretaria do Meio Ambiente de Minas Gerais em 99 milhões (VALE, 2019). O ministério público e a justiça do estado de Minas Gerais determinaram o bloqueio de 11 bilhões de reais da empresa para reparações dos danos e multas. A Justiça do Trabalho determinou o bloqueio de 1,6 bilhão, destinados a indenizações de empregados. As varas cíveis de Nova Lima e Barão dos Cocais determinaram, respectivamente, o bloqueio de 1 bilhão e 2,95 bilhões de reais da mineradora, com intuito de ressarcimento de possíveis prejuízos das famílias evacuadas dessas localidades por possuírem barragens com risco de rompimento (Vale, 2019).

Adicionalmente, a Vale S/A, que comercializa suas ações na *The New York Stock Exchange* (NYSE), também sofreu uma ação na corte federal de Nova Iorque (Vale, 2019). O movimento tem como principais agentes os investidores estrangeiros, que alegaram que a Vale fez declarações falsas e enganosas, ou ainda, deixou de realizar divulgações relativas aos riscos e perigos potenciais de um rompimento da Barragem I da mina do Córrego do Feijão. A referida ação não especifica os valores dos danos alegados

(Vale, 2019). Vale ressaltar que, para as empresas da NYSE, a divulgação dos fatores de riscos ambientais é de caráter obrigatório, mediante o relatório 20F (*Securities and Exchange Commission*, 2019).

Os diversos impactos sociais, ambientais e econômicos gerados por acidentes ao longo do tempo fizeram com que as empresas arcassem com grandes gastos para a recuperação ambiental, social e com ações para o controle de danos (Barata, Kligerman e Gomes, 2006). Os efeitos causados no meio ambiente pelas empresas refletem também no mercado que atuam e na imagem da organização perante a opinião pública. Para Ribeiro (2006) as ações das organizações, se não forem devidamente evidenciadas, não bastam para a sociedade, pois uma vez divulgadas, a população passa a assumir o seu papel de fiscal na proteção ao meio em que vivem.

Diante desse contexto, as publicações das informações ambientais passam a ser evidenciadas nos relatórios das companhias (Silva, Rocha, Wienhage e Rausch, 2009). A contabilidade surge como a ponte de comunicação entre a entidade e a sociedade, uma vez que permite a identificação e mensuração dos eventos ambientais, bem como o processamento e a geração de informação para suporte da tomada de decisões (Carneiro, De Luca e Oliveira, 2008). Nesse sentido, a maioria das informações de cunho ambiental são voluntariamente divulgadas pelas empresas. Estudos afirmam que a intenção de legitimar ações é o principal motivo que leva as organizações a permanecer em um tipo de evidenciação voluntária e/ou “sem padrão” (EUGÊNIO, 2010; MACHADO; OTT, 2015).

Em 1997 surge o *Global Reporting Initiative* (GRI), como alternativa ao indicar um modelo de elaboração dos relatórios de caráter sustentável, com o objetivo de promover uma padronização que permita a comparabilidade das informações divulgadas (GRI, 2019). Em 2010, o Pacto Global da ONU adotou as diretrizes do GRI como estrutura recomendada para as empresas divulgarem seus progressos sustentáveis (GRI, 2019). No entanto, ainda não existe uma obrigatoriedade no emprego desse modelo. Desse modo, acredita-se que essa condição pode ser conveniente ao meio, conforme os pressupostos da Teoria da Legitimidade.

Ao longo dos anos, alguns estudos buscaram analisar a divulgação de informações de caráter ambiental em empresas potencialmente poluidoras (Barata *et al.*, 2006; Barros, 2018; Carneiro *et al.*, 2008; Gonçalves, Furtado, Sanches, Tonin e Oliveira, 2014; Kronbauer e Silva, 2012 Leite Filho, Prates e Guimarães, 2009; Madalena *et al.*, 2016; Martini Junior, Silva e Mattos, 2014; Mussoi e Bellen, 2010; Nossa, 2002; Rosa, Ensslin, Ensslin, Lunkes, 2011; Silva *et al.*, 2008; Silva, 2012; Silva, Maia e Leal, 2017; Silva, 2016; Silva *et al.*, 2016; Silva *et al.*, 2017; Sousa, 2017; Repetto e Austin, 2000). Porém, na perspectiva da evidenciação dos possíveis riscos ambientais o assunto é pouco explorado, existindo uma escassez de pesquisas que os estudem.

Diante do exposto, a questão de pesquisa do presente estudo é: **Qual o comportamento dos níveis de aderência ao *Global Reporting Initiative* (GRI) relativos à divulgação dos riscos ambientais nos relatórios de sustentabilidade das empresas Samarco e Vale?** Assim essa pesquisa tem como objetivo verificar se houveram alterações no comportamento dos níveis de aderência aos critérios indicados pelo

GRI nos relatórios de sustentabilidade das empresas Samarco e Vale nos anos posteriores aos rompimentos das barragens de Mariana e Brumadinho.

Esse estudo se justifica sob algumas perspectivas. A Vale S/A, empresa representativa em cenário brasileiro, é a 5ª maior empresa do Brasil em valor de mercado negociada na B3 (B3, 2019) e comercializa ações em mercado internacional, que possui exigências distintas do mercado nacional. Desse modo, espera-se que, os critérios de divulgação atendam aos critérios de especificidade do assunto, uma vez que a comunicação de risco tem por objetivo levar os usuários ao conhecimento da natureza, do grau de risco, e de suas consequências (Prestes, 2007). Além disso, até a data de rompimento da barragem de Mariana, não foram observadas pesquisas sobre a análise de divulgação de riscos ambientais específicos, tendo esse estudo a finalidade de preencher essa lacuna.

Pautado na concepção de que a maior parte das informações divulgadas em âmbito nacional ainda exerce caráter voluntário (Ribeiro, Bellen e Carvalho, 2011) e que, embora tenha avançado, ainda necessita de melhorias em relação ao nível de divulgação, espera-se que o ocorrido tenha fomentado o maior detalhamento desses aspectos nos relatórios de sustentabilidade, sobretudo, após a reincidência do desastre na barragem de Brumadinho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Papel dos Relatórios de Sustentabilidade Como Objeto de Divulgação de Informações Relevantes

Ao longo dos anos e após diversos desastres ambientais causados por empresas exploradoras de recursos naturais, as organizações buscaram atender as expectativas de seus *stakeholders*. Gray e Bebbington (2001) comentam que informações de caráter ambiental divulgadas em relatórios empresariais se tornaram essenciais no mercado de investimentos, pois passaram a ser uma medida para os investidores, uma vez que as empresas que não realizam a devida evidenciação são penalizadas econômica e socialmente. Beets e Souther (1999) complementam que, adicionalmente aos indicadores financeiros, os investidores analisam também as questões ambientais divulgadas em relatórios no momento de realizar investimentos.

Neste contexto, as organizações, motivadas pelos aspectos sociais intrínsecos, passaram a utilizar os relatórios de sustentabilidade, também chamados de relatórios socioambientais, com o objetivo divulgar a relação da organização com o meio ambiente e social ao qual ela está inserida (Morais, Zevericosk, Ferrarezi, Gehlen e Reis, 2017).

Além disso, conforme o plano de atuação, nacional ou internacional, diferentes orientações existem em relação ao nível de divulgação (CVM, 1987; CFC, 2004; Madalena *et al*, 2016; ISE B3, 2019). No contexto nacional, as evidenciações ambientais não possuem caráter obrigatório, e os órgãos reguladores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), apenas sugerem que as organizações abertas e de grande porte, estabeleçam procedimentos de divulgação das informações de natureza ambiental (Nossa, 2002; Kronbauer e Silva, 2012). No ano de 1987, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), divulgou o parecer de orientação nº 15, que orienta as companhias quanto

à prática de divulgação de informações aos usuários. Dentre elas, está evidenciação das políticas de investimento ambiental.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), no ano de 2004, divulgou a NBC T 15, que discorre sobre as informações de natureza social e ambiental. A norma estabelece procedimentos para evidenciação de informações de natureza social e ambiental, e tem como finalidade evidenciar a participação e a responsabilidade social da entidade perante a sociedade (CFC, 2004). Com o objetivo de despertar a responsabilidade das organizações, a B3 criou no ano de 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), ferramenta que compara a performance das empresas listadas na bolsa de valores brasileira referente à sustentabilidade corporativa. O índice é formado por aspectos econômicos, ambientais, sociais e de governança corporativa (ISE B3, 2019). Para Marcondes e Bacarji (2010), o ISE é uma referência para os investidores preocupados com investimentos socialmente responsáveis e um estímulo para que as empresas realizem a devida evidenciação ambiental.

Em nível internacional, tais relatórios possuem uma maior relevância, e são normatizados por órgãos reguladores, como ocorre nos Estados Unidos, que possui a *Securities and Exchange Commission* (SEC), órgão governamental que protege investidores e mantém o mercado competitivo e eficiente (Madalena *et al*, 2016). Com essa finalidade, a SEC exige de empresas estrangeiras o preenchimento do relatório 20F, cuja elaboração tem uma estrutura padronizada pelo órgão, e a ausência de sua publicação caracteriza uma infração sob pena de sofrer multas (Mussoi *et al*, 2010).

Com o intuito de auxiliar a elaboração dos relatórios ambientais, foi fundado no ano de 1997, em Boston, Estados Unidos, o *Global Reporting Initiative* (GRI), organização com objetivo desenvolver uma estrutura de relatório que se tornasse um mecanismo de responsabilização para que as empresas seguissem condutas ambientais corretas (GRI, 2019).

A estrutura de relatório e os indicadores propostos pelo GRI, permitem criar uma linguagem comum entre empresas e partes interessadas, contribuindo para que as organizações realizem os relatos de suas práticas econômicas, sociais e ambientais e suas contribuições – positivas ou negativas – para o desenvolvimento sustentável (GRI, 2016).

A definição do conteúdo divulgado fica por conta de cada empresa, entretanto torna-se necessário seguir alguns princípios de definição de conteúdo, que são: inclusão de stakeholders, contexto de sustentabilidade, materialidade e completude; e os princípios de qualidade do conteúdo: precisão, equilíbrio, clareza, comparabilidade, confiabilidade e pontualidade (GRI, 2016).

A divulgação de relatórios nos padrões GRI permite a comparação entre os relatórios de diversas empresas, visto que esse é o único modelo mundialmente aceito (Leite Filho, Prates e Guimarães, 2009). Ao longo dos anos o GRI ampliou seu alcance, e em 2010, o pacto global da Organização das Nações Unidas (ONU) adotou as Diretrizes da GRI como a estrutura de relatório recomendada para as empresas se comunicarem sobre o progresso sustentável alcançado (GRI, 2019).

Embora existam normas e modelos que orientam e visam a padronização de relatórios, como o GRI e a NBC-T 15, a divulgação dessas informações não possuem caráter obrigatório no Brasil e em grande parte do mundo. Desse modo, não existe padronização e fiscalização sobre o conteúdo divulgado, fato que pode desencadear níveis de divulgação arbitrários aos usuários, principalmente aos investidores, que perdem por não possuírem informações a respeito da responsabilidade ambiental da empresa e conseqüentemente aos riscos ambientais aos quais seus investimentos estão expostos (Nossa, 2002; Carneiro; De Luca; Oliveira, 2008).

## 2.2 PESQUISAS ANTERIORES

Na tentativa de compreender em que fase os estudos e avanços na evidência dessa temática, foi necessário pesquisar os estudos anteriores que demonstraram que diversos pesquisadores ao longo do tempo vêm estudando, analisando e diversificando pesquisas sobre divulgação das informações ambientais e o quadro 01 apresenta os estudos anteriores apresentando a pesquisa, o que foi pesquisado e quais as contribuições dessa pesquisa.

Quadro 1 – Pesquisas anteriores

Autores	Objetivo	Achados
Repetto e Austin (2000)	Analisar os impactos de questões ambientais conhecidas e iminentes nas despesas de capital e ganhos futuros de 13 empresas líderes de capital aberto na Indústria de papel e celulose dos EUA.	A análise identificou que a divulgação dos riscos tem sido feita de forma inadequada, onde em alguns casos os riscos foram omitidos, em outros, os potenciais do impacto sobre a competitividade da entidade foram imprecisos e enganadores. De forma geral, os investidores não foram informados suficientemente sobre as potenciais exposições ambientais.
Nossa (2002)	Investigar, com base nas práticas atuais de relatórios anuais e ambientais, como está o nível de <i>disclosure</i> de informações ambientais apresentados pelas empresas do setor de papel e celulose.	O estudo verificou que embora as empresas realizem a divulgação em diversos relatórios, inclusive específicos, o conteúdo é insuficiente, as informações ambientais apresentadas em relatórios financeiros e específicos são desconexas, e não evidenciam de fato os riscos ambientais.
Silva, Rocha, Wienhage e Rausch (2009)	Analisar as informações relacionadas à gestão ambiental mais evidenciadas nos relatórios de administração e notas explicativas das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial.	Os achados do estudo mostram que, das cinco categorias analisadas, apenas resíduos e energia demonstram uma maior evidência, sendo apresentadas informações vinculadas aos projetos para redução e descarte de resíduos, e para redução de consumo de energia. As discussões alertam que, de forma geral, as empresas divulgam apenas 12% de informações do total proposto pelo modelo utilizado para análise.
Mussoi e Bellen (2010)	Verificar nos três tipos principais de relatórios empresariais divulgados por companhias brasileiras: o relatório anual (RA), o formulário 20F (20F) e o relatório socioambiental (RSA), quais os tipos de informações ambientais que apresentam maior evidência, em que nível cada relatório as divulga e qual é o	O estudo verificou que existem grandes diferenças, quantitativas e qualitativas no conteúdo divulgado. As empresas realizam a evidência do relatório socioambiental tendo em vista as expectativas de seus diversos <i>stakeholders</i> . No entanto, tais informações, por não terem caráter obrigatório, não possuem padronização. Já nas empresas que negociam suas ações na NYSE, que tem como obrigatoriedade a divulgação do relatório 20F, há uma maior

	relatório preferido de cada empresa para mostrar as suas informações ambientais.	evidenciação dos riscos e litígios ambientais que possam vir a provocar alterações nos resultados das entidades.
Kronbauer e Silva (2012)	A partir das DFPs publicadas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) das empresas deste segmento do exercício findo em 2009, investigar o grau de evidência das informações de natureza ambiental.	Os resultados mostram que das 33 empresas, 5 não realizaram nenhum tipo de evidência ambiental. As outras 28 empresas divulgam informações relativas a projetos de investimento ambiental e provisões para contingências. A pesquisa também classificou as informações de acordo com os possíveis efeitos à imagem da empresa, sendo que 82% geram efeitos positivos, 1% os efeitos são neutros) e 14% efeitos ruins.
Mello, Cesaro, Echer e Reis (2014)	Analisar a divulgação das informações ambientais nas demonstrações financeiras da Petrobras, no período de 2007 a 2012, visando examinar o nível de <i>disclosure</i> ambiental da empresa, em virtude de a empresa estar inserida em um setor de alto impacto ambiental.	Os resultados da pesquisa mostram que os indicadores evidenciados descrevem informações sobre biodiversidade, conservação, preservação e notícias com declarações consideradas neutras, que não geram crédito, nem descrédito à organização.
Silva, Maia e Leal (2015)	Identificar o grau de aderência dos relatórios ambientais frente ao novo padrão GRI pelas empresas com potencial poluidor listadas na BMF&Bovespa.	Ao fim da pesquisa, foi possível demonstrar, assim como os demais estudos da área, que as evidências nos relatórios não possuem a clareza e transparência necessárias e propostas pelo modelo GRI.
Madalena, Rover, Ferreira e Ferreira (2016).	Analisar as informações socioambientais dos RS em 2013 das empresas consideradas com nível de aplicação G3 A+ pelo Global Reporting Initiative no mercado brasileiro.	A pesquisa mostra que ao longo dos anos as empresas vêm se tornando mais conscientes e propondo uma melhor divulgação dos dados de sustentabilidade, ou seja, a quantidade de informações divulgadas relativas às propostas pelo modelo aumentou. No entanto, o estudo não trata da qualidade do conteúdo, apenas se os indicadores estavam sendo realmente citados nos relatórios divulgados, sugerindo que outras pesquisas preencham essa lacuna.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em artigos, teses e dissertações

Ao buscar os estudos anteriores foi possível constatar que as pesquisas já realizadas contribuiriam de forma empírica e seus achados, evidenciados no quadro 1 e apontado o que pode ser aprimorado na pesquisa por futuros pesquisadores. Estas conclusões permitiram mostrar a lacuna onde foi desenvolvida a nossa pesquisa, que busca evidenciar o comportamento dos níveis de aderência ao *Global Reporting Initiative* (GRI) relativos à divulgação dos riscos ambientais nos relatórios de sustentabilidade.

### 2.3 ESTADO DA ARTE EM RELAÇÃO AO CASO MARIANA

Só no estado de Minas Gerais, desde a década de 1980, foram registrados seis acidentes envolvendo barragens de rejeitos. O primeiro deles aconteceu em 1986, na cidade de Itabirito, quando uma barragem de rejeitos da mina de Fernandinho, pertencente a Itaminas, se rompeu. No ano de 2001, mais um acidente foi registrado, desta vez na cidade de Nova Lima, em uma barragem pertencente a Mineração Rio Verde Ltda. Em 2006 uma ruptura parcial na barragem de rejeitos da Mineração Rio Pomba Cataguases Ltda., foi responsável por diversos danos sociais e ambientais na cidade de Miraf. Em janeiro de 2007 houve a ruptura total da referida barragem (TONIDANDEL, 2011). Nos anos de 2015 e 2019 aconteceram outros dois



acidentes, envolvendo as barragens da Samarco S/A, em Mariana, e da Vale S/A, na cidade de Brumadinho, respectivamente.

Desde o acontecimento do dia 05 de novembro de 2015, diversos estudos foram realizados no tocante à evidenciação ambiental e aos efeitos financeiros causados pelo rompimento da barragem do Fundão. A maior parte das pesquisas fundamentam-se em informações divulgadas pela Samarco S/A e pelas suas acionistas – Vale S/A e BHP Billiton S/A. Elas evidenciam a assimetria informacional em relação a esse contexto (SILVA; LOPES; FREIRE, 2016), os impactos econômico e financeiros decorrentes de desastres ambientais (SILVA, 2016; SOUSA, 2017), a pressão que a mídia realiza após as catástrofes, e as implicações no resultado da empresa e no mercado após os desastres ambientais (CAMPOS *et al.*, 2017; BARCELLOS, 2018).

Silva, Lopes e Freire (2016), verificaram que embora as demonstrações da Samarco tenham sofrido alterações nos valores de suas contas, os fatos que geraram tais alterações não foram devidamente apresentados nas notas explicativas. Os autores identificaram também que no relatório socioambiental divulgado no ano de 2014, as informações evidenciadas a respeito de gestão de riscos e meio ambiente serviam apenas para legitimar as ações da empresa.

Campos *et al.* (2017), identificaram que dentre as três empresas, a Samarco S/A (responsável pelo evento desastroso) foi a empresa que realizou uma maior evidenciação nas demonstrações contábeis; porém, assim como a BHP Billiton S/A, absteve-se da divulgação do relatório socioambiental dentro do referido exercício. A Vale por sua vez, motivada pela cobrança da mídia e de diversos *stakeholders*, realizou uma maior evidenciação, inclusive por meio de seu relatório de sustentabilidade. Campos *et al.* (2017) concluem que o volume da receita e o valor do patrimônio líquido da Samarco foram afetados após o acontecido, com destaque para o valor do Patrimônio Líquido, que caiu 138,33%.

Os diversos estudos analisados sugerem que sejam preenchidas as lacunas existentes em suas pesquisas, como a verificação das evidenciações nos relatórios ambientais do ano de 2015 e anos posteriores, pois a falta da divulgação destes limitou suas análises. Barcellos (2018) sugere ainda que seja realizada uma correlação dos efeitos (positivo ou negativo) do conteúdo divulgado com os efeitos financeiros retornados a Samarco.

No entanto, com relação ao rompimento da barragem pertencente a mineradora Vale não foram encontradas pesquisas que analisassem os relatórios contábeis da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como descritivo quanto aos objetivos, pois registra e descreve os fatos e os acontecimentos observados, sem manipulá-los (Prodanov e Freitas, 2013). Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, uma vez que busca interpretar os dados dos relatórios divulgados pelas empresas. Trata-se de uma pesquisa documental, pois utiliza relatórios contábeis divulgados pelas

empresas em meios eletrônicos, diferenciando da pesquisa bibliográfica por utilizar fontes mais diversificadas (Gil, 2002, p. 46).

O objeto submetido à análise foram os relatórios de sustentabilidade referentes aos anos de 2014 a 2018 das empresas Samarco S/A e Vale S/A, a verificação das evidenciações ao longo do tempo caracteriza a pesquisa como uma análise temporal. Esses materiais foram obtidos junto aos *sites* institucionais das empresas. A escolha do período para análise se deu pelo fato do primeiro acidente ter ocorrido no ano de 2015. Portanto, para fins de comparação, coletou-se os dados de um ano anterior (2014) e no último ano de divulgação após o último acidente (2018). Convém ressaltar que a Vale S/A é uma das controladoras da Samarco S/A e, desse modo, espera-se que seus relatórios de sustentabilidade retratem informações sobre os casos (o acidente da barragem do Fundão e da barragem I da Mina do Córrego do Feijão) durante o período analisado (2014-2018). Além disso, estudos mostram que o relatório de sustentabilidade é considerado como o de maior quantidade de evidenciações ambientais (Mussoi et al, 2010; Nossa, 2002).

A fim de analisar o comportamento dos níveis de aderência dos relatórios de sustentabilidade na divulgação dos riscos ambientais que envolvem suas operações, sobretudo após os acidentes nas barragens de Mariana e Brumadinho, sob a perspectiva dos critérios indicados pelo GRI, esse estudo empregou a técnica de análise de conteúdo. “A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Bardin, 1977, p. 19). Bardin (1977) orienta que para que esse tipo de análise obtenha resultados confiáveis o estudo seja organizado por meio de fases – a pré-análise (leitura flutuante), exploração do material (emprego da técnica) e tratamento dos resultados e interpretações (transcrição de frases, frequências, inferências). Quadro 1 apresenta como realiza-se a operacionalização dessas etapas, conforme Bardin (1977).

Quadro 2 – Etapas e operacionalização da análise de conteúdo

<b>Etapas</b>	<b>Operacionalização para Bardin (1977)</b>	<b>Operacionalização realizada</b>
<b>Pré-análise</b>	Corresponde à organização da análise. Nesse momento escolhe-se os documentos de suporte para o estudo, estabelece-se os objetivos e elabora-se os indicadores para fundamentação da interpretação dos resultados.	Durante a pré-análise foi observado quais os relatórios deveriam ser utilizados na pesquisa, selecionou-se quais os indicadores do GRI seriam analisados e realizou-se uma leitura flutuante dos documentos submetidos a análise.
<b>Exploração do material</b>	Trata-se da aplicação dos procedimentos definidos na fase anterior. É o momento de codificar para que a análise seja realizada.	Buscou-se, por meio de uma leitura mais aprofundada, identificar os indicadores do GRI evidenciados nos relatórios. As classificações e pesos foram atribuídos aos indicadores. Utilizou do Microsoft Excel.
<b>Tratamento dos resultados e interpretações</b>	Etapas de tratamento e interpretação – momento em que o analista trabalha com os resultados encontrados, formulando inferências e realizando uma interpretação do estudo.	Após a devida classificação apurou-se as diferenças quanto a aderência de cada m indicador, por ano, em relação aos pesos e qualificações das informações.

Fonte: Adaptado de Bardin (1977).

Como parâmetros para análise empregaram-se os indicadores de desempenho sociais, econômicos e ambientais do GRI 2016 (evidenciados no Quadro 2). Cada uma destas vertentes, chamadas de séries, aborda tópicos específicos, que podem ser utilizados por empresas de diversos ramos (GRI, 2016). Para a adequada classificação dos conteúdos evidenciados nos relatórios de sustentabilidade, faz-se necessário o conhecimento dos requisitos abordados pelos indicadores do padrão GRI. Assim, se fez uma leitura em profundidade dos tópicos do GRI, quanto a sua abordagem e extensão, e uma análise preliminar dos relatórios de sustentabilidade a fim de verificar os possíveis tópicos a serem selecionados, conforme orientado por Bardin (1977) na etapa de pré-análise.

Desse modo, selecionou-se de forma subjetiva os indicadores que foram entendidos como os mais aderentes à divulgação dos riscos ambientais diante dos desastres que ocorreram nas barragens do Fundão (Mariana) e da Mina do Córrego do Feijão (Brumadinho). No entanto, ressalta-se a possibilidade de existirem outros critérios (do GRI) que não foram selecionados para apreciação nesse estudo. No total, o presente estudo analisou 29 indicadores do GRI que são abordados em 9 tópicos (como mostra o Quadro 3).

Como esse estudo tratou da busca pela evidenciação dos possíveis riscos ambientais, sobretudo após os últimos acidentes que envolveram barragens de rejeitos, os tópicos da série 102 – divulgações gerais e da série 300 – específicos ambientais foram empregados. Adicionalmente, tendo em vista a interferência das minas nas comunidades locais e na situação econômica da entidade, adotou-se o tópico 413 – comunidades locais, da série 400 – divulgação de padrões sociais e o tópico 203 – impactos econômicos indiretos significativos, para verificar os impactos e diferenças de divulgação a cerca desse tema.

Quadro 3 – Tópicos do *Global Reporting Initiative* utilizados para análise

<b>Tópico</b>	<b>Descrição</b>	<b>Divulgação</b>	<b>Informações a serem relatadas</b>
102	Divulgações Gerais	102-15	Principais impactos, riscos e oportunidades
203	Impactos econômicos indiretos	203-2	Impactos econômicos indiretos significativos
302	Energia	302-1	Consumo de energia dentro da organização
		302-2	Consumo de energia fora da organização
		302-3	Intensidade energética
		302-4	Redução do consumo de energia
		302-5	Reduções nos requisitos de energia de produtos e serviços
303	Água	303-1	Captação de água por fonte
		303-2	Fontes hídricas significativamente afetadas pela retirada de água
		303-3	Água reciclada e reutilizada
304	Biodiversidade	304-1	Unidades operacionais de propriedade, arrendados, gerenciados ou adjacentes para áreas protegidas e áreas de alto valor de biodiversidade
		304-2	Impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre biodiversidade
		304-3	Habitats protegidos ou restaurados
		304-4	Número total de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas pelas operações da organização, por nível de risco de extinção
305	Emissões	305-1	Emissões diretas de gás de efeito estufa
		305-2	Emissões indiretas de energia de Gás de Efeito Estufa
		305-3	Outras emissões indiretas (Escopo 3) de Gás de Efeito Estufa

		305-4	Intensidade das emissões de Gás de Efeito Estufa
		305-5	Redução de emissões de Gás de Efeito Estufa
		305-6	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio
		305-7	Óxidos de nitrogênio (NO X), óxidos de enxofre (SO X) e outras emissões atmosféricas significativas
		306-1	Descarga de água por qualidade e destino
306	Efluentes e Resíduos	306-2	Resíduos por tipo e método de disposição
		306-3	Derrames significativos
		306-4	Transporte de resíduos perigosos
		306-5	Corpos de água afetados por descargas de água e / ou escoamento
307	Conformidade Ambiental	307-1	Não conformidade com leis e regulamentos ambientais
		413-1	Operações com envolvimento da comunidade local, avaliações de impacto, programas de desenvolvimento
413	Comunidades Locais	413-2	Operações com impactos negativos reais e potenciais significativos sobre comunidades locais

Fonte: Adaptado do GRI (2016).

Nota: IUCN = *International Union for Conservation of Nature*.

O motivo para a escolha dos indicadores do GRI como parâmetros para o presente estudo se deu pelo fato dos relatórios de sustentabilidade das empresas serem elaborados com base neste padrão (Samarco, 2015, 2017; Vale, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019). Diante da seleção dos indicadores do GRI a serem verificados nos relatórios de sustentabilidade, espera-se analisar o nível de aderência em relação a evidenciação desses conteúdos no relatório de sustentabilidade. A fim de medir essa variável, o conteúdo evidenciado em cada um dos indicadores foi classificado conforme níveis de divulgação que vão desde a aderência plena até a informação omitida. Trabalhos anteriores, como de Carvalho (2007) e Silva, Maia e Leal (2017), adotam metodologia semelhante ao analisar o nível de divulgação dos critérios os GRI. A descrição da classificação empregada é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Base para classificação do conteúdo

Categoria	Sigla	Classificação	Descrição	Percentual de Aderência
APRESENTADOS	APL	Aderência Plena	Quando todos os dados requeridos no protocolo do indicador GRI foram devidamente fornecidos pela organização.	100%
	AP	Aderência Parcial	Quando apenas parte dos dados requeridos no protocolo do indicador GRI foram apresentados pela organização.	66,67%
	ND	Não Disponível	Quando a organização reconhece que a informação requerida é pertinente às suas atividades, porém ainda não tem condição de fornecê-la.	33,33%
NÃO APRESENTADOS	NA	Não Aplicável	Quando a organização reconhece que os dados requeridos pelo indicador não são pertinentes às suas atividades ou ao setor em que ela atua.	
	OJ	Omitido com Justificativa	Quando a organização omite a informação requerida pelo protocolo do indicador GRI, por sua decisão, porém apresentando uma justificativa para tal omissão.	0%
	O	Omitido	Quando nada é comentado sobre o indicador, como se ele não existisse.	

Fonte: Adaptado de Carvalho (2007) e Silva, Maia e Leal (2017).

Para facilitar a exposição dos resultados encontrados, foi atribuído percentuais de aderência para as classificações, onde os conteúdos não apresentados, por não serem materiais, e os omissos receberam 0% (ou seja, baixa/ausência de aderência); as informações consideradas não disponíveis, foram classificadas com 33,33% (predisposição a divulgação), pois embora a evidenciação não tenha sido feita, a empresa reconhece tais informações como pertinentes a sua atividade e ao relatório divulgado; aos itens divulgados parcialmente foi atribuído percentual de 66,67% (foi divulgado, mas poderia atender a outros critérios); e os considerados atendidos plenamente receberam 100%. A classificação e atribuição dos percentuais para os tópicos foram realizados – mediante a leitura dos relatórios – em uma planilha no Microsoft Excel, conforme o ano de análise e empresa verificada.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 SAMARCO S/A**

A Samarco S/A, fundada em 1977, é uma empresa brasileira, de capital fechado, controlada igualmente pelas acionistas BHP Billiton Brasil Ltda. e Vale S.A. Produtora de pelotas de ferro, a companhia atua nas cidades brasileiras de Mariana (MG), Ouro Preto (MG), Anchieta (ES), além de outros 25 municípios dos estados do Espírito Santo e Minas Gerais, onde possuem minerodutos (Samarco, 2017). Antes do rompimento da barragem do Fundão a empresa contava com aproximadamente seis mil empregados diretos e indiretos, atualmente a organização possui cerca de 1180 empregados diretos e 1800 indiretos (Samarco, 2019). Sua produção é voltada para exportação, atendendo o mercado siderúrgico de diversos países (Samarco, 2016). Embora seja uma sociedade de capital fechado, Samarco precisa seguir algumas orientações da CVM, por conta do seu porte, uma delas é a divulgação dos relatórios contábeis elaborados, que ocorrem por meio do site institucional da organização.

A análise das evidenciações foi realizada a partir de dois relatórios de sustentabilidade da Samarco, dos anos de 2014 e 2015/2016. Para verificação de possíveis diferenças entre as divulgações, foi selecionado o relatório do ano anterior ao rompimento da barragem, e um posterior. No ano de 2015 a Samarco não realizou a divulgação do seu relatório de sustentabilidade, deixando para fazê-lo juntamente com o do ano seguinte. Por esse motivo, o relatório 2015/2016 traz informações relativas a ambos os anos. Com relação aos relatórios posteriores, não há existência destes, uma vez que as operações da empresa foram paralisadas por ordem judicial.

A Tabela 1 apresenta o resultado da análise por tópico. Esse resultado compreende a média dos percentuais a partir da avaliação do nível de aderência por tópico (desde omitido até aderência plena – vide Quadro 3). Tais divulgações podem apresentar níveis diferentes de aderência ao longo dos anos, e essa seção tratará da descrição dessas diferenças.

Tabela 1 – Classificação do conteúdo divulgado pela Samarco S/A

TÓPICOS	INDICADORES	Relatórios de Sustentabilidade	
		Ano 2014	Ano 2015/2016
102	Divulgações Gerais	66,67%	66,67%
203	Impactos Econômicos Indiretos	66,67%	66,67%
302	Energia	60,00%	66,67%
303	Água	88,89%	88,89%
304	Biodiversidade	0,00%	41,67%
305	Emissões	71,43%	85,71%
306	Efluentes e Resíduos	53,33%	40,00%
307	Conformidade Ambiental	0,00%	100%
413	Comunidades Locais	83,34%	83,34%
<b>DIVULGAÇÃO GERAL</b>		<b>54,48%</b>	<b>71,07%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nos relatórios divulgados pela Samarco S/A durante os anos de 2014 e 2015/2016 foram observados que alguns aspectos se tornaram materiais, outros passaram a ter uma melhor evidenciação após o acontecido de 05 de novembro de 2015 (desastre na barragem) e apenas um dos tópicos apresentou redução no nível de aderência. Em termos gerais, é possível verificar que o relatório de 2014 apresentou um nível de aderência de 54,48%, enquanto o relatório 2015/2016 apresentou 71,07%, isso indica um aumento de 16,59% no nível de aderência aos indicadores do GRI.

A diferença observada se dá pela mudança quantitativa e qualitativa no nível de divulgação de alguns indicadores, como energia, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, e conformidade ambiental – em destaque na Tabela 1. Apenas o tópico 306 – efluentes e resíduos apresentou redução no nível de evidenciação.

O Quadro 5 foi elaborado de modo a destacar as alterações nos níveis de aderência relativas ao primeiro tópico em que foi identificado diferentes níveis de divulgação – 302 – energia. Por meio do Quadro 4, é possível observar que a alteração no nível de aderência se refere à divulgação 302-4 redução do consumo de energia (em destaque), que apresentou um aumento de 33,33% do ano de 2014 para o ano de 2015.

Quadro 5 – Alterações no nível de divulgação do tópico de energia dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano	
	2014	2015/2016
302-1 Consumo de energia dentro da organização	AP (66,67%)	AP (66,67%)
302-2 Consumo de energia fora da organização	AP (66,67%)	AP (66,67%)
302-3 Intensidade energética	APL (100%)	APL (100%)
302-4 Redução do consumo de energia	AP (66,67%)	APL (100%)
302-5 Reduções nos requisitos de energia de produtos e serviços	O (0%)	O (0%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: AP = aderência parcial; APL = aderência plena; O = omitido

Além dos aspectos quantitativos, esse estudo apresenta quais elementos representaram diferenças significativas na qualidade de divulgação. Portanto, no aspecto qualitativo de informação, observou-se que o relatório de 2014 aponta apenas um percentual de redução. Já na divulgação 2015/2016 é evidenciado as ações que fizeram com que o consumo fosse reduzido – isso faz com que o conteúdo, uma vez avaliado como aderência parcial, se tornasse aderência plena. Parte da redução do consumo de energia nesse período trata-se de um projeto de adequação da iluminação de escritórios. Por outro lado, o grande responsável pela redução no consumo foi o deslocamento de pessoas para apoiar as ações do rompimento da barragem, o que reduziu o número efetivo de empregados nas unidades, e conseqüentemente o consumo de energia dentro da organização.

O Quadro 6, por sua vez, tem como finalidade destacar os níveis de aderência que foram alterados entre os anos de divulgação do relatório referente ao tópico 304 – biodiversidade.

Quadro 6 – Alterações no nível de divulgação do tópico de biodiversidade dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano	
	2014	2015/2016
304-1 Unidades operacionais de propriedade, arrendados, gerenciados ou adjacentes em áreas protegidas e áreas de alto valor de biodiversidade	O (0%)	O (0%)
304-2 Impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre biodiversidade	O (0%)	APL (100%)
304-3 Habitats protegidos ou restaurados	O (0%)	O (0%)
304-4 Número total de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas pelas operações da organização, por nível de risco de extinção	O (0%)	AP (66,67%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: AP = aderência parcial; APL = aderência plena; O = omitido; IUCN = *International Union for Conservation of Nature*.

A respeito da biodiversidade, o Quadro 6 demonstra suas diferenças da evidenciação, que ficam por conta das divulgações 304-2 impactos significativos de atividades sobre a biodiversidade e 304-4 número de espécies em listas de conservação que habitam as áreas afetadas pela operação da empresa. Desse modo, o nível de evidenciação desse tópico passou a ser de 41,67%. No ano 2014, ambos indicadores foram omitidos, não sendo encontrada nenhuma referência ao assunto no relatório. Por outro lado, na divulgação realizada pós acidente – 2015/2016 – o assunto passa a ser divulgado.

O Quadro 7 demonstra as alterações ocorridas no tópico de emissões, que apresentou uma melhora no nível de divulgação de 14,29%.

Quadro 7 – Alterações no nível de divulgação do tópico de emissões dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano	
	2014	2015/2016
305-1 Emissões diretas de GEE	APL (100%)	APL (100%)
305-2 Emissões indiretas de energia de GEE	APL (100%)	APL (100%)
305-3 Outras emissões indiretas (Escopo 3) de GEE	APL (100%)	APL (100%)
305-4 Intensidade das emissões de GEE	APL (100%)	APL (100%)
305-5 Redução de emissões de GEE	NA (0%)	APL (100%)
305-6 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio	NA (0%)	NA (0%)
305-7 Óxidos de nitrogênio (NO X ), óxidos de enxofre (SO X ) e outros emissões atmosféricas significativas	APL (100%)	APL (100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: APL = aderência plena; GEE = gás de efeito estufa; NA = não aplicável

O Quadro 7 mostra que a divulgação responsável pela diferença no nível de aderência aos tópicos de emissões do GRI foi 305-5 redução na emissão de gases de efeito estufa (GEE) (em destaque). No entanto, tal mudança não está relacionada a uma alteração de postura frente aos indicadores, mas ao fato de que no ano de 2014 houve um aumento da emissão de tais gases, e no ano de 2015/2016, devido aos acontecimentos que levaram a paralisação das atividades da empresa, a emissão de gases foi reduzida.

O Quadro 8, por sua vez, apresenta as mudanças de aderência do tópico 306 – efluentes e resíduos, cujo peso apresentou uma redução de 13,33% entre os relatórios divulgados nos anos de 2014 e 2015/2016.

Quadro 8 – Alterações no nível de divulgação do tópico de efluentes e resíduos dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano	
	2014	2015/2016
306-1 Descarga de água por qualidade e destino	APL (100%)	APL (100%)
306-2 Resíduos por tipo e método de disposição	O (0%)	O (0%)
306-3 Derrames significativos	AP (66,67%)	O (0%)
306-4 Transporte de resíduos perigosos	O (0%)	O (0%)
306-5 Corpos de água afetados por descargas de água e / ou escoamento	APL (100%)	APL (100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: AP = aderência parcial; APL = aderência plena; O = omitido

Conforme Quadro 8, a redução da aderência aos pré-requisitos do GRI se relaciona a divulgação 306-3 derrames significativos. Em ambos os anos, o conteúdo relatado foi o mesmo, “Não houve derramamentos significativos de óleo em 2014” (Samarco, 2015, p. 77) e “Com relação ao tema específico de derramamentos, não houve ocorrências significativas de óleo em 2015 e 2016” (Samarco, 2017, p. 89).

O tópico 307 – Conformidade Ambiental também apresenta alteração de divulgação, observou-se que o nível de aderência da divulgação 307-1 – não conformidade com leis e regulamentos ambientais apresentou uma variação de 100% entre os anos. Em 2014 não foi encontrado nenhum tipo de menção a ele; no entanto, o GRI orienta que mesmo que a empresa não possua nenhuma não conformidade com leis e regulamentos, ela deve realizar uma breve declaração sobre o fato – o que não ocorreu com a Samarco. Já no relatório 2015/2016, o tópico passa a ser evidenciado, trazendo o total de 164 autos de infração,



advertências e multas (relativos à fiscalização dos órgãos ambientais devido ao rompimento da barragem do Fundão), cujo montante apurado foi de R\$838,8 milhões.

Por fim, o tópico de 102 – divulgações gerais, cujas informações foram consideradas como aderência parcial em ambos os relatórios (não divulgaram de forma integral os pontos sugeridos pelo GRI) sofreram alterações na evidenciação dos conteúdos abordados. Neste tópico, a única divulgação analisada foi a de 102-15 – principais impactos, riscos e oportunidades. No relatório de 2014, os riscos e impactos são tratados de forma genérica, sem relatos (exemplos) de potenciais riscos reais. Já no relatório 2015/2016, verifica-se a evidenciação de exemplos reais dos riscos monitorados (informações ambientais), e não somente uma visão geral e superficial conforme o relatório anterior.

#### 4.2 VALE S/A

A Vale S/A, uma das maiores mineradoras do mundo, é uma empresa brasileira presente em aproximadamente 30 países, como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Japão, China, entre outros. Produtora de minério de ferro, pelotas, carvão e níquel, é atuante também nas áreas de logística, energia e siderurgia. É uma empresa de capital aberto que comercializa suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), e nos mercados financeiros de Nova Iorque (NYSE), Paris (Eurotex), e Madri (Bolsa de Madrid). Em 2018, a companhia encerrou o ano contando com 70,3 mil colaboradores próprios e 54,6 mil terceirizados; do total, 95,6 mil trabalham no Brasil (VALE, 2019).

Como forma de avaliar os níveis de aderência aos indicadores do GRI, os materiais analisados se referem aos relatórios de sustentabilidade dos anos de 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018. Os três primeiros anos selecionados (2014, 2015 e 2016) estão vinculados a participação da Samarco (controlada) junto às operações da empresa, e os demais foram selecionados em decorrência do rompimento da barragem de rejeitos da mina do Córrego do Feijão, que ocorreu em 2019. Nessa perspectiva, a Tabela 2 apresenta a classificação do conteúdo divulgado pela empresa ao longo dos cinco anos observados, onde se verificou a existência de alterações nos conteúdos divulgados em sete dos nove tópicos contemplados, cujas análises são abordadas nesta seção.

Tabela 2 – Classificação do conteúdo divulgado pela Vale S/A

TÓPICOS	INDICADORES	Relatórios de Sustentabilidade				
		Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018
102	Divulgações Gerais	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
203	Impactos Econômicos Indiretos	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
302	Energia	40,00%	60,00	60,00%	40,00%	0,00%
303	Água	66,67%	77,78%	88,89%	88,89%	88,89%
304	Biodiversidade	83,34%	75,00%	75,00%	75,00%	83,34%
305	Emissões	71,43%	85,71%	85,71%	100%	100%
306	Efluentes e Resíduos	0,00%	60,00%	60,00%	0,00%	66,67%
307	Conformidade Ambiental	100%	100%	100%	100%	0,00%
413	Comunidades Locais	33,34%	66,67%	66,67%	83,34%	66,67%
<b>DIVULGAÇÃO GERAL</b>		<b>58,68%</b>	<b>73,17%</b>	<b>74,40%</b>	<b>68,95%</b>	<b>59,88%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que no ano de 2014, por exemplo, a empresa apresenta informações relativas apenas a 302-1 – consumo de energia dentro da organização e 302-2 – consumo de energia fora da organização. Já em 2015 e 2016, dentre as demais divulgações (302-3; 302-4; 302-5) não apresentadas em 2014 (omitidas ou não aplicáveis), duas passaram a serem evidenciadas – representando um aumento de 20%.

A evidenciação de 302-2 – consumo de energia fora da organização passou a ser classificada como não disponível (33,33%), com a seguinte justificativa: “A informação está indisponível. O reporte está previsto para 2018, quando as ações do plano de ação elaborado serão concluídas” (Vale, 2015, p. 97; Vale, 2016, p. 150).

Com relação ao tópico de biodiversidade, nota-se que entre os anos de 2014 e 2015 houve uma redução de 8,3% na aderência dos indicadores do GRI. Esse nível foi posteriormente mantido durante os anos de 2016 e 2017. Verificou-se, portanto, uma redução relacionada a divulgação 304-1 – unidades operacionais de propriedade, arrendadas, gerenciadas ou adjacentes em áreas protegidas e áreas de alto valor de biodiversidade, que em 2014 foi classificada como aderência plena (100%) e de 2015 para frente como aderência parcial (66,67%). Nesse período, a característica qualitativa da divulgação do 304-1 foi alterada de uma evidenciação completa da localidade das operações contidas em áreas de alto índice de biodiversidade e áreas legalmente protegidas (em 2014), para somente o percentual de operações contidas em tais áreas (em 2015). Um destaque foi observado no tópico 304-3 – habitats protegidos ou restaurados, que em 2018 apurou um aumento de 33,32% de aderência em relação aos anos anteriores, alcançando 100% de aderência. No aspecto qualitativo, nesse ano (2018) foi evidenciada a localização dos habitats que foram restaurados.

Os tópicos de 305 – emissões e de 306 – água foram os únicos que apresentaram evolução crescente no nível de aderência dos anos analisados, conforme apresentado no quadro 09.

Quadro 09 – Alterações no nível de divulgação do tópico de emissões dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano				
	2014	2015	2016	2017	2018
305-1 Emissões diretas de GEE	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)
305-2 Emissões indiretas de energia de GEE	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)
305-3 Outras emissões indiretas (escopo 3) de GEE	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)
305-4 Intensidade das emissões de GEE	O (0%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)
305-5 Redução de emissões de GEE	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)
305-6 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio	NA (0%)	NA (0%)	NA (0%)	APL (100%)	APL (100%)
305-7 Óxidos de nitrogênio (NO X), óxidos de enxofre (SO X) e outros emissões atmosféricas significativas	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: APL = aderência plena; GEE= gás de efeito estufa; NA = não aplicável; O = omitido;

As informações relatadas a respeito do tópico de efluentes e resíduos (Quadro 10), apresentam significativas alterações no *ranking* de aderência; sendo avaliada como não aplicável no ano de 2014 e divulgada parcialmente nos anos de 2015 e 2016. Em 2017, por sua vez, a informação é avaliada como não material/omitido e no ano de 2018, por fim, se mostra como mais aderente na evidenciação dos tópicos do GRI. Acredita-se que tal mudança de postura esteja relacionada aos rompimentos das barragens de rejeitos, uma vez que as evidenciações passam a ser realizadas no ano imediatamente posterior aos acontecimentos. Além disso, as informações relativas a rejeitos – nesse caso, os resíduos da produção de minério de ferro – são vinculadas a esse tópico.

Embora verifique-se um aumento na quantidade das informações divulgadas, qualitativamente as informações são consideradas incompletas, uma vez que não atendem plenamente os requisitos indicados pelo GRI.

Quadro 10 – Alterações no nível de divulgação do tópico efluentes e resíduos dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano				
	2014	2015	2016	2017	2018
306-1 Descarga de água por qualidade e destino	NA (0%)	AP (66,67%)	AP (66,67%)	NA (0%)	AP (66,67%)
306-2 Resíduos por tipo e método de disposição	NA (0%)	APL (100%)	APL (100%)	NA (0%)	APL (100%)
306-3 Derrames significativos	NA (0%)	AP (66,67%)	AP (66,67%)	NA (0%)	AP (66,67%)
306-4 Transporte de resíduos perigosos	NA (0%)	AP (66,67%)	AP (66,67%)	NA (0%)	AP (66,67%)
306-5 Corpos de água afetados por descargas de água e / ou escoamento	NA (0%)	NA (0%)	O (0%)	O (0%)	ND (33,33%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: AP = aderência parcial; APL = aderência plena; NA = não aplicável; ND = não disponível; O = omitido;

O tópico de Conformidade Ambiental é mantido com a classificação de aderência plena (100%) nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017, conforme indica o Quadro 11.

Quadro 11 – Alterações no nível de divulgação do tópico de conformidade ambiental dos relatórios analisados

Divulgação	Classificação da aderência por ano				
	2014	2015	2016	2017	2018
307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	APL (100%)	NA (0%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Notas: APL = aderência plena; NA = não aplicável.

O relatório de 2015 apresenta os processos sofridos pela empresa com relação ao rompimento da barragem de Mariana (MG), pertencente a Samarco, controlada da Vale. Já em 2018, a empresa trata a divulgação 307 – conformidade ambiental como não aplicável (0%). Entende-se que devido ao fato da organização ser exploradora de recursos naturais, esse é um tópico que não deveria ser considerado como não material, tendo em vista que tais informações são essenciais para que os acionistas tenham conhecimento da situação da empresa perante as leis e regulamentos que regem suas atividades.

Com relação a divulgação 413-1 – operações com envolvimento da comunidade local, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento, a evidenciação nos relatórios dos anos de 2014, 2015, 2016 foram classificadas como aderência parcial (66,67%), por não apresentarem os programas desenvolvidos na comunidade. Já no ano de 2017, houve um aumento de 33,33% no nível de divulgação em relação aos anos anteriores, pois existe uma melhor evidenciação de tais programas, fazendo com que a divulgação fosse classificada como aderência plena (100%). Entretanto, no ano de 2018, organização volta a tratar o tópico como nos anos iniciais (2014, 2015 e 2016), o que faz com que seja classificada como aderência parcial, reduzindo assim seu nível de aderência.

É possível notar, que em 2014 a empresa não realiza a divulgação que trata de 413-2 – operações com impactos negativos reais e potenciais significativos sobre comunidades locais, recebendo assim 0%. Já no ano seguinte (2015), o nível de divulgação alcançou 66,67%, uma vez que a empresa passa a realizar parcialmente divulgação do tópico omitido em 2014. Tal comportamento é mantido no ano de 2016. Qualitativamente é possível notar que no ano de 2018, diferentemente dos demais anos, a Vale elenca os potenciais e reais riscos das suas operações para a comunidade local, e cita como um risco potencial o rompimento de barragens e vazamento de materiais em corpos hídricos.

Assim como foi possível notar na análise realizada na Samarco, a Vale também possui alterações qualitativas nos tópicos de 102 – divulgações gerais e 203 – impactos econômicos indiretos. Nos relatórios, a companhia apresenta as informações dos dois tópicos juntos, uma vez que os conteúdos de ambos estão relacionados. Verifica-se, nos relatórios de 2014 e 2015, a divulgação de diversos impactos à sociedade, a maior parte positivos, outros negativos, mas nada sobre o risco. No ano de 2016, por sua vez, não foi identificada a divulgação dos potenciais impactos como nos anos anteriores; o relatório analisado encaminha o usuário à apreciação do formulário 20-F para tais informações – “Para mais informações consulte “Estimativas e Projeções” e “Fatores de risco” no Relatório Anual – Form 20F da Vale” (VALE, 2017, p.45). Já em 2018, além de pontuar os impactos positivos e negativos, a empresa elenca também alguns riscos, como acidentes envolvendo membros da comunidade e o rompimento de barragens.

## **5 DISCUSSÕES SOBRE OS RESULTADOS**

A análise das evidenciações ambientais que compõem os relatórios de sustentabilidade das empresas Samarco e Vale, trouxeram resultados significativos para a presente pesquisa. Verificou-se que as evidenciações não são realizadas de forma clara e completa, apresentando falhas e não atendendo de forma plena os indicadores do GRI, assim como Martini Junior, Silva e Mattos (2014), apontaram em sua pesquisa. Outro aspecto observado foi que os possíveis riscos ambientais não são divulgados até o momento em que não seja mais possível deixar de fazê-lo. Apesar de passadas quase duas décadas, tais fatos coincidem com os resultados das pesquisas realizadas por Repetto et al (2000) e Nossa (2002).

Percebeu-se ainda que os acontecimentos podem ter interferido de certa forma no nível de aderência aos indicadores do GRI, uma vez que no ano posterior ao rompimento da barragem da Samarco, o nível de

aderência geral dos tópicos analisados da empresa apontou um aumento de 16,59%. Já a Vale apresentou um aumento de 14,49% de alteração do ano de 2014 para 2015. O fato da barragem da Vale ter se rompido no ano de 2019 não afetou de forma positiva o nível de aderência do relatório de 2018 (divulgado em 2019) – que apresentou uma redução de 9,07% em relação a 2017. Supõe-se que o ocorrido esteja relacionado ao fato das informações relativas as operações de 2019 serem divulgadas apenas em 2020 – fato que pode ser analisado em pesquisas posteriores. Nota-se que após os acontecimentos as empresas passaram a evidenciar quantitativa e qualitativamente melhor as informações, em especial as que dizem respeito a riscos ambientais, sociais e econômicos relacionados a barragens.

Verificou-se também que a obrigatoriedade relacionada a divulgação das evidenciações influencia o conteúdo do relatório. Diversas páginas dos relatórios da Vale trazem o seguinte indicativo: “Para mais informações consulte o Relatório Anual – Form 20F da Vale” (VALE, 2017, p.2) – relatório padronizado e de divulgação obrigatória para empresas estrangeiras que comercializam suas ações na NYSE. O comportamento da companhia confirma a pesquisa realizada por Mussoi et al (2010), que ressalta que os riscos ambientais das atividades nas empresas, são comumente evidenciadas por meio do 20F, por exigência da SEC. Entretanto, a Vale sofreu sanções de investidores estrangeiros que relataram não terem sido informados dos potenciais riscos e perigos relacionados ao rompimento da Barragem I da mina do Córrego do Feijão, que deveriam estar evidenciados no relatório Form 20F. A não evidenciação de tais fatos representam riscos aos acionistas, já que acontecimentos como estes podem afetar economicamente os investimentos realizados, por isso torna-se essencial a transparência da empresa quanto as divulgações não só das questões financeiras e econômicas, mas também ambientais e sociais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma sociedade mais consciente e preocupada com as questões ambientais tem feito com que as divulgações a respeito de tais aspectos se tornassem cada vez mais importante no mundo dos negócios (NOSSA, 2002). Nesse contexto a transparência nos relatórios ambientais se torna fundamental não só para investidores socialmente responsáveis, como também para os demais investidores que precisam de informações a respeito das operações das empresas, uma vez que um maior nível de transparência nos relatórios tende a reduzir a estimativa de risco de seus investimentos (GRACIA; SATO; CASELANI; 2004).

Após a análise de conteúdo realizada nos relatórios de sustentabilidade da Samarco dos anos de 2014 e 2015/2016 e da Vale dos anos de 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 foi possível responder à questão de pesquisa que buscou verificar **qual o comportamento dos níveis de aderência ao *Global Reporting Initiative* (GRI) relativos à divulgação dos riscos ambientais nos relatórios de sustentabilidade das empresas Samarco e Vale.** Essa problemática fundamenta-se na Teoria da Legitimidade que preconiza que as empresas tendem a utilizar o relatório de sustentabilidade como forma de manter sua legitimidade (MACHADO; ERNANI, 2015), influenciando a forma como os usuários externos veem as atividades da

organização. Além disso, entende-se que os potenciais usuários da informação devem ser conscientizados dos riscos que envolvem as atividades da organização, visto os riscos ambientais e sociais podem vir a criar riscos econômicos e afetar seus investimentos.

A partir dos achados, verificou-se que anteriormente aos acontecimentos ambas empresas não evidenciavam de forma clara os riscos aos quais suas operações estavam expostas, apresentando-os apenas de forma superficial e genérica, não revelando os potenciais riscos de suas atividades, fato que, por sua vez, gerou um cenário de surpresa aos investidores, e fez com que investidores americanos entrassem com uma ação contra a Vale por ter omitido informações dos potenciais riscos da operação.

Após o rompimento da primeira barragem no ano 2015, as duas empresas mudaram sua postura com relação a aderência aos indicadores do GRI evidenciados em seus relatórios de sustentabilidade, apresentando a Samarco um aumento 16,59% e a Vale de 14,49% no nível de aderência aos indicadores analisados. Embora a quantidade de informações divulgadas (aderência a divulgação) seja relevante, o aspecto qualitativo da divulgação também foi considerado a fim de garantir o direito à informação dos acionistas e da sociedade – mostrando que abordagens distintas podem ser exploradas em um mesmo tópico.

Sampaio *et al* (2010) indica que o aumento da evidenciação de informações socioambientais reflete a necessidade das organizações em serem vistas pela sociedade como empresas responsáveis, e para alcançar seus objetivos utilizam-se do relatório de sustentabilidade como uma ferramenta de legitimidade (SAMPAIO *et al.*, 2010). Nesse contexto, faz-se extremamente necessária uma reflexão qualitativa do conteúdo divulgado, onde foi possível verificar uma melhora na evidenciação das informações relacionadas a riscos ambientais, sociais e econômicos no relatório bienal 2015/2016 da Samarco e no relatório anual da Vale 2018.

Observou-se que a ausência de evidenciação dos riscos relativos às barragens trouxe significativos problemas para as empresas (comprometendo sua imagem), para seus acionistas como também para sociedade. Ambas companhias arcaram com altos valores para reparação dos danos sociais e ambientais causados e multas aplicadas por diversos órgãos fiscalizadores, o que conseqüentemente reduz os lucros, a credibilidade e momentaneamente o valor de mercado das organizações, fato que prejudica seus acionistas. A omissão dos riscos que as atividades apresentavam trouxeram também, danos irreparáveis para a sociedade, como centenas de mortes que poderiam ter sido evitadas se as devidas providencias tivessem sido tomadas (EXAME DA OAB, 2017; WWF BRASIL, 2019).

Essa pesquisa possui também algumas limitações. A primeira delas se refere a quantidade de relatórios de sustentabilidade da Samarco disponíveis para análise. Foram analisados apenas dois relatórios, sendo um deles bienal, uma vez que as operações da empresa foram paralisadas em 2015. O fato do rompimento da barragem da empresa Vale ter ocorrido no início do ano de 2019 também limitou a pesquisa, tendo em vista que não foi analisado o relatório referente ao ano do acontecimento (possivelmente divulgado em 2020). Outro fator limitante está relacionado aos indicadores do GRI analisados, pois podem existir outros critérios que não foram selecionados para a realização da análise.

Propõe-se como sugestões para futuras pesquisas, a análise dos relatórios de sustentabilidade da empresa Samarco após a retomada de suas operações, como também os relatórios posteriores ao ano de 2019 da empresa Vale, a fim de verificar se a evidenciação dos riscos e impactos operacionais serão tratados de forma diferente ao longo dos anos. Tendo em vista a obrigatoriedade da divulgação dos riscos no Form – 20F para empresas que negociam na bolsa de valores de Nova Iorque, sugere-se ainda, uma análise de conteúdo de tal relatório, a fim de comparar se realmente as informações são tratadas de forma diferente.

## REFERÊNCIAS

Barata, M. M. de L.; Kligerman, D. C.; Gomes, C. M. (2007). A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 12, n.1, p.165-170.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEETS, S. Douglas; SHOUTHER, Christopher C. Corporate environmental reports: the need for standards and an environmental assurance service. *Accounting Horizons*. v. 13, n. 2, June 1999, p. 129-145.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Danos ambientais do desastre em Brumadinho são detalhados em comissão**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/MEIO-AMBIENTE/573031-DANOS-AMBIENTAIS-DO-DESASTRE-EM-BRUMADINHO-SAO-DETALHADOS-EM-COMISSAO.html>>. Recuperado em 17 jun. 2019.

CAMPOS, Filipe Barreto; FONSÊCA, Lucas Mustafa; MENEZES, Drielle Martinez; LIMA, Ismália Carneiro; SOUZA, André Luiz Rocha de. A Saga da Samarco: As Revelações do Relatório Contábil - Financeiro Após o Desastre de Mariana. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 11, n. 2, p.139-157, mai-ago 2017.

CARNEIRO, José Eliano; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; OLIVEIRA, Marcelle Colares. Análise das Informações Ambientais Evidenciadas nas Demonstrações Financeiras das Empresas Petroquímicas Brasileiras listadas na Bovespa. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, v. 19, n. 3, p. 39-67, jul./set. 2008.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **RESOLUÇÃO CFC Nº 1.003/04** Aprova a NBC T 15 – Informações de Natureza Social e Ambiental. Disponível em:

<[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1003.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1003.doc)>. Recuperado em: 22/05/2019.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Parecer de Orientação nº 15/87**. Disponível em:

<<http://www.cvm.gov.br/legislacao>>. Recuperado em: 22/05/2019.

EUGÊNIO, Teresa. Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a Teoria da Legitimidade. *Revista Universo Contábil - FURB, Blumenau/RS*, v. 6, n. 1, p. 102- 118, Jan/Mar, 2010

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Marguit Neumann; FURTADO, Felipe Sperandio; SANCHES, Simone Leticia Raimundini; TONIN, Joyce Menezes da Fonseca; OLIVEIRA, Neuza Corte de. Evidenciação das informações socioambientais nas demonstrações contábeis: o caso da Vale S/A. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 7, n. 2, p.83-92, 2014.

GRAY, Rob; BEBBINGTON, Jan. **Accounting for the Environment**.2 ed. Londres: Sage, 2001.

GRI- Global Reporting Initiative. **Padrões para Relato de Sustentabilidade**. Disponível em <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>> Recuperado em: 12 ago. 2019.

IBAMA. **Rompimento da Barragem de Fundão: Documentos relacionados ao desastre da Samarco em Mariana/MG**. Disponível em: <<https://www.ibama.gov.br/recuperacao-ambiental/rompimento-da-barragem-de-fundao-desastre-da-samarco/documentos-relacionados-ao-desastre-da-samarco-em-mariana-mg>>. Recuperado em 05 jun. 2019.

ISE B3. **O que é o ISE**. Disponível em <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>>. Recuperado em: 22 mai. 2019.



KRONBAUER, Clóvis Antônio; SILVA, Mariana Manfroi da. Disclosure Ambiental: Análise do Grau de Evidenciação nas Demonstrações Contábeis das Empresas de Transporte. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, v. 17, Ed. Especial, p. 32-46, out. 2012.

LEITE FILHO, Geraldo Aleandro; PRATES, Lorene Alexandre; GUIMARÃES, Thiago Neiva. Análise os Níveis de Evidenciação dos Relatórios de Sustentabilidade das Empresas Brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no Ano De 2007. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, p. 43-59, 2009.

MADALENA, Joana Duarte; ROVER, Suliani; FERREIRA, Denize Minatti; FERREIRA; Luiz Felipe. Estudo dos Relatórios de Sustentabilidade GRI de Empresas Brasileiras. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria**, v. 20, n. 1, p. 566-579, jan.-abr. 2016.

MARCONDES, Adalberto Wodianer; BACARJI, Celso Dobes. **ISE – Sustentabilidade no Mercado de Capitais**. – 1. ed. – São Paulo: Reported, 2010.

MARTINI JUNIOR, Luiz Carlos De; SILVA, Elmo Rodrigues da; MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira. Análise da transparência corporativa por meio dos relatórios de Sustentabilidade com base na global reporting initiative de empresas do Setor brasileiro de energia elétrica. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 1, p. 34-46, 2014.

MELLO, Daiane C. da S.; CESARO, Daiane de; NECHER, Danielle S. dos S.; REIS, Luciano G dos. Disclosure Ambiental: Uma Análise das Informações Ambientais nas Demonstrações Financeiras da Petrobras no Período De 2007 A 2012. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 19, n.3, p. 88 - p. 101, set/dez, 2014.

MORAIS, Caroline Moya de; ZEVERICOSK, Gabrielli Aparecida; FERRAREZI, Jaqueline dos Santos; GEHLEN, Karina Rocha Henriques; REIS, Luciano Gomes dos. Produção Acadêmica Brasileira no Contexto dos Relatórios de Sustentabilidade: Uma Análise Bibliométrica. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 197-217, maio/ago. 2017.

MUSSOI, Alex; BELLEN, Hans Michael Van. Evidenciação Ambiental: Uma Comparação do Nível de Evidenciação Entre os Relatórios de Empresas Brasileiras. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, v. 4, n. 9, p. 55-78, mai-ago 2010.

NOSSA, Valcemiro. **Disclosure ambiental**: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional. São Paulo: FEA/USP, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REPETTO, Robert; AUSTIN, Duncan. **Coming clean**: corporate disclosure of financially significant environmental risks. Whashington: Word Resources Institute, 2000.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade Ambiental**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

ROSA, Fabrícia Silva da; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; LUNKES, Rogério João. Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidades e oportunidades do tema. **Eng Sanit Ambient**, v.16 n.1, p. 157-166, jan/mar 2011.

SAMARCO S/A. **Relatório de Sustentabilidade**. 2015. Recuperado em: 21 ago. 2019 de <<https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2016/08/2014-Relatorio-Anual-de-Sustentabilidade.pdf>>.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. 2017. Recuperado em: 21 ago. 2019 de <[https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2017/09/Samarco\\_Relatorio-Bienal-2015\\_16-08092017.pdf](https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2017/09/Samarco_Relatorio-Bienal-2015_16-08092017.pdf)>.

SILVA, João Paulo Souza. Impactos ambientais causados por mineração. **Revista Espaço da Sophia**, n. 08, nov. 2007.

SILVA, Júlio Orestes da; ROCHA, Irani; WIENHAGE, Paulo; RAUSCH, Rita Buzzi. Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 3, n. 3, p. 56-71, set.- dez. 2009.

SILVA, Thaís Brasil Barros da. **Desastre em Mariana: Um Estudo de Caso dos Impactos nas Demonstrações Contábeis da Empresa Mineradora Samarco**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SILVA, Thales Luiz Gomes Braga; MAIA, Leonardo Caixeta de Castro; LEAL, Edvalda Araújo. Grau de Aderência aos Indicadores de Desempenho Ambiental do GRI em um Mercado Emergente: Uma Análise em Empresas com Potencial Poluidor em Dois Segmentos. **Revista Ambiente Contábil**, vol. 9. n. 1, jan./jun. 2017.

SOUSA, Larissa Silva. **Caso Samarco: Análise dos Impactos Econômico-Financeiros Após o Desastre Ambiental**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Goiás, 2017.

TONIDANDEL, Rodrigo de Paula. **Aspectos Legais e Ambientais do Fechamento de Mina no Estado de Minas Gerais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Geologia Econômica Aplicada) – Instituto de Geociências, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

VALE S/A. **Relatório de Sustentabilidade**. 2015. Recuperado em: 21 ago. 2019 de <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>>.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. 2016. Recuperado em: 21 ago. 2019 <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf>>

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. 2017. Recuperado em: 21 ago. 2019 de <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2016.pdf>>.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. 2018. Recuperado em: 21 ago. 2019 de <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2017.pdf>>.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. 2019. Recuperado em: 21 ago. 2019 de <[http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relatorio\\_sustentabilidade\\_Vale\\_2018\\_RI.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relatorio_sustentabilidade_Vale_2018_RI.pdf)>.

WWF BRASIL. **Ruptura de barragem em Brumadinho causou perda de 125 hectares de florestas** Recuperado em 17 jun. 2019 de <<https://www.wwf.org.br/?69522/Ruptura-de-barragem-em-Brumadinho-causou-perda-de-125-hectares-de-florestas>>.

## Sistema de informação gerencial: implantação de um modelo em uma empresa de transportes rodoviários

 **10.56238/cipedenv1-013**

### **Robson Soares Bezerra**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá  
E-mail: robsonsoaresbezerra@gmail.com

### **Franciele do Prado Daciê**

Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá  
E-mail: frandacie@gmail.com

### **Mara Cristina Piovesan Cortezia**

Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual de Maringá  
Email: mara\_piovesan@hotmail.com

### **Marcielle Anzilago**

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: marcianzilago@gmail.com

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo apresentar como foi elaborado um modelo de Sistema de Informações Gerenciais sobre as ocorrências da frota de veículos de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de cargas. A literatura mostra a representatividade desse setor na economia, sobretudo com as greves que ocorreram no ano de 2018. Além disso, sabe-se da utilidade dos sistemas de informações para a tomada de decisão pelos usuários. A fim de atingir o objetivo realizou-se um estudo de caso, onde as necessidades informacionais do departamento de manutenção de frota foram mapeadas por meio de entrevista realizada com o diretor da empresa. Após esse procedimento, empregou-se a arquitetura do sistema por meio do software *Ms Access*. Os principais achados mostram como foi elaborada a estrutura do sistema de ocorrências de equipamentos no setor, em especial em

relação a emissão de relatórios com agrupamentos de categorias e períodos, permitindo ao gestor da empresa apurar os recursos financeiros demandados, visualizando-os por meios relatórios de textos ou gráficos. Por fim, tem-se o *feedback* do gestor em relação a utilidade dos relatórios gerenciais no processo de gestão de informações e tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Sistemas de informações gerenciais. Transporte rodoviário de cargas, *Ms Access*, Estudo de caso.

### **ABSTRACT**

This paper aims to present how a model of Management Information System was developed about the occurrences of the vehicle fleet of a company in the road freight transport industry. The literature shows the representativeness of this sector in the economy, especially with the strikes that occurred in 2018. In addition, it is known the usefulness of information systems for decision making by users. In order to achieve the objective, a case study was conducted, where the informational needs of the fleet maintenance department were mapped through an interview with the company director. After this procedure, the system architecture was created using the *Ms Access* software. The main findings show how the structure of the equipment occurrence system in the sector was elaborated, especially in relation to the emission of reports with grouping of categories and periods, allowing the company's manager to determine the financial resources demanded, visualizing them through text or graphic reports. Finally, we have the manager's feedback regarding the usefulness of management reports in the process of information management and decision making.

**Keywords:** Management information systems. Highway cargo transportation, *Ms Access*, Case study.

## **1 INTRODUÇÃO**

O segmento de transporte rodoviário de cargas (T.R.C) é um dos mais relevantes para a economia nacional e mundial, afeta diretamente a maioria dos outros segmentos, pois engloba o deslocamento de mercadorias do fornecedor para a empresa e dela para o cliente (Faria, Schlindwein & Klann, 2006; Renaux, 2018). O transporte de cargas pode ser executado através de diferentes modais tais como: ferroviário, duto viário, hidroviário, aéreo e rodoviário, sendo este último o que mais predomina no Brasil com 61%, seguido

pelo ferroviário com pouco mais de 20% segundo a Confederação Nacional de Transportes (CNT, 2018). Diante desse fato, a Confederação Nacional de Transportes (CNT) e o Centro de Estudo em Logística (COPPEAD) defendem que a atividade de transporte rodoviário de cargas é vital para a economia de um país, e que qualquer nação fica paralisada se houver interrupção de seu sistema de transportes. Produtos essenciais não chegariam às mãos de consumidores, indústrias não produziriam, e não haveria comércio externo (Deimling *et al.* 2016).

A mobilização nacional do transporte rodoviário de cargas realizada no mês de Maio de 2018, onde os caminhoneiros autônomos e empresas do segmento ficaram 11 dias consecutivos sem coletar, transportar ou entregar cargas, provocou impactos representativos (Fetranspar, 2018). A queda na atividade produtiva industrial foi de aproximadamente 10,9% em relação ao mês de Abril de 2018, sendo está a pior taxa desde Dezembro de 2008, que ficou em 11,2% (Renaux, 2018). O sistema rodoviário é o principal meio de transporte de cargas no Brasil, e desempenha um papel vital na economia, sendo responsável pelo escoamento dos produtos transportados, que giram em torno de 7,5% do Produto Interno Bruto (PIB) (Dario *et al.*, 2014).

Uma reportagem publicada no *site* “G1 da Globo.com” mostra que os investimentos federais na infraestrutura em transportes superaram R\$ 143 bilhões entre 2005 e 2017. De acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego (M.T.E.), mais de 120 mil pessoas foram admitidas nesse último ano. Os investimentos em infraestrutura superam a concepção de uma “entrega de obra”, uma vez a empregabilidade envolvida em sua infraestrutura é representativa – gerando empregos diretos, indiretos, renda e desenvolvimento econômico (Moreira, 2018)

Guarnieri, Hatakeyama e Dergint (2006) discorrem sobre as vantagens logísticas no gerenciamento da cadeia de suprimentos da indústria automotiva brasileira, e citam a importância de o gerenciamento ser permeado por um sistema de informações que lhe proporcione suporte necessário ao gerenciamento integrando todas as atividades logísticas. Para Guarnieri *et al.* (2006), a gestão logística é entendida como a coordenação dos fluxos de informações e materiais entre a fonte e os usuários por meio de um sistema. Nesse sentido, entende-se que as empresas que possuem frota própria necessitam planejar suas atividades, de modo que o gestor tenha um amplo conhecimento de tarefas e questões abrangentes, como exemplo, a previsão e controle dos custos operacionais, manutenção e renovação da frota, gestão de colaboradores, gestão das cargas, inovações tecnológicas, dentre outros (Dario *et al.*, 2014).

A contabilidade, por sua vez, é um sistema destinado a prover aos seus usuários informações a fim de que estes tomem decisões com relação à entidade objeto de contabilização (Iudícibus, 2006). Cabe ressaltar, que as decisões relativas à política contábil devem causar efeitos sociais e econômicos que incluem aprimoramento da informação disponível, redução de custo de sua elaboração e melhores decisões por parte dos usuários (Hendriksen & Van Breda 1999). Iudícibus e Marion (2002) comentam que frequentemente empresas, principalmente as pequenas, entram em falência ou enfrentam sérios problemas

de sobrevivência, e observam os empresários criticarem a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Frequentemente, a “célula cancerosa” não repousa nas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis, observando uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ser elaborada única e exclusivamente para atender somente às exigências fiscais (Iudícibus & Marion, 2002).

Faria *et al.* (2006) observam que os gestores são guiados pela busca incansável de alternativas para superar desafios que incluem a escassez de recursos financeiros, o elevado custo para a sua captação, a falta de planejamento e controle administrativo, como também a complexidade do processo administrativo. Diante dessa situação, acredita-se que o emprego de um sistema de gestão de informações pode ser eficiente e trazer aos administradores informações relevantes para a tomada de decisão (Dario *et al.*, 2014; Fernandes *et al.*, 2018).

Guarnieri *et al.* (2006) observam que o Sistema de Informação Gerencial (SIG) atua como elemento significativo na troca de informações, sobretudo no intercâmbio comunicacional entre fabricantes e fornecedores, e é essencial no que tange a informações demandadas em tempo real para que não ocorram atrasos nas operações. Assim, tendo em vista que a atividade de transporte rodoviário de cargas pode afetar diversos setores por meio de suas operações; e que a ciência contábil pode gerar informações a diversos usuários de diferentes organizações; esse estudo tem como objetivo apresentar como foi elaborado um modelo de Sistema de Informações Gerenciais (SIG) a fim de atender as necessidades organizacionais acerca das ocorrências da frota de veículos de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de cargas.

Justifica-se a elaboração desta pesquisa por contribuir com a empresa, visto que se apresentou um modelo de SIG e sua importância para seu processo decisório, observando um contraponto que é a existência de bons *softwares* capazes também de gerar informações, porém seu custo torna-se elevado frente ao benefício gerado pelos mesmos (Silva, 2014). Além disso, soma à literatura acerca de Transporte Rodoviário de Cargas (Dario *et al.*, 2014; Carvalho, Deimling, Parizotto, Pauleck & Santos, 2017; Cardoso, Souza, Martins & Pimentel, 2018; Faria, Schlindwein & Klann, 2018), como também a utilidade do SIG no ambiente empresarial (Carvalho & Batista, 2000; Bazzotti & Garcia, 2006; Berner, 2009; Fernandes, 2012; Ávila & Silva, 2014; Oliveira & Ferraz, 2016; Jacomite, 2017).

## **2 CONTEXTO DO PROBLEMA**

### **2.1 HISTÓRICO SOBRE A UTILIDADE DE SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAIS**

A necessidade de um Sistema de Informação nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informações que estão envolvidas nesse ambiente. Suas vantagens consistem em otimizar o fluxo das organizações, reduzir custos, aumentar o ganho na produtividade, gerar maior integridade veracidade e segurança nas informações, (Oliveira *et al.* 2015). Bazzotti e Garcia (2006) afirmam que para que os trabalhos ligados à área de sistemas sejam bem sucedidos, se faz necessário que as organizações saibam definir o que são dados, informações e conhecimento, pois o sucesso ou o fracasso organizacional

pode depender da aplicação desses elementos para solução de problemas e tomada de decisões. Os dados são elementos em sua forma bruta, que não podem por si só sustentar a estruturação necessária para tomada de ação. Necessitam passar por análise e transformações para se tornarem úteis, pois em sua forma natural não conduzem a uma compreensão de determinado fato ou situação, para tal, necessitam ser trabalhados e transformados em informação (Bazzotti & Garcia, 2006).

Nesse aspecto, a informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor, e que apresenta valor real percebido para suas decisões correntes ou prospectivas (Bazzotti & Garcia, 2006). Neste pensamento, Carvalho e Batista (2000) afirmam que a informação requer análise para produzir efeitos sobre as pessoas, pois estas refletindo sobre ela, lhe atribuem, um significado, uma interpretação acrescentando a informação sua própria sabedoria.

O objetivo principal de um sistema de informação é contribuir de forma significativa no processo de resoluções dos problemas da empresa, auxiliando os gestores na tomada de decisões por meio de relatórios que atendam às suas necessidades. Seu princípio envolve a interligação dos departamentos, permitindo aos gestores uma visão geral da situação da organização – econômica, financeira ou gerencial. Nesse sentido, os sistemas contribuem no potencial competitivo, agilizando os processos de tomada de decisão, disponibilizando informações oportunas e em tempo real (Berner, 2009; Fernandes *et al.*, 2012; Martins & Bonfanidi, 2015). Fernandes *et al.* (2012) afirmam que os responsáveis pelo fornecimento/elaboração das informações devem considerar as necessidades de cada usuário – níveis estratégico, tático e operacional – e limitando o acesso e as informações a cada um deles.

A literatura discorre sobre alguns modelos de sistemas de informações, como exemplo, o Sistema de Informação Gerencial (SIG) (Bener, 2009), o Sistema de Apoio à Decisão (SAD) (Davis, 1985), o Sistema de Informação Contábil (SIC) (Fernandes *et al.* 2012) e o *Enterprise Resources Planning* (ERP) (Lima, Scandelari & Kovaleski, 2006). Para Oliveira (2004), os benefícios dos SIG em uma organização envolvem a melhoria nos acessos às informações, nos serviços realizados e oferecidos, na tomada de decisões, na disponibilização de informações rápidas e precisas, no fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões, na interação com os fornecedores, no aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas e na redução de funcionários em atividades burocráticas.

Ávila e Silva (2014), em um estudo sobre a implantação de um SIG para uma casa de detenção de aprisionados, apresentam benefícios e empecilhos na adoção de tal sistema. Para eles, a implantação de um sistema gerencial penitenciário como ferramenta de apoio para a administração deste tipo de organização é de suma importância, pois com ele surge a possibilidade de levar rapidamente informações sobre o apenado, diminuindo de forma drástica o tempo gasto nesse processo. Os autores citam alguns empecilhos em relação à adoção da ferramenta, tais como, a dificuldade de mudança de rotinas dos usuários que acarretou em um incômodo por falta de treinamento e o retrabalho na execução das atividades administrativas que tiveram de ser executadas duas vezes durante a implantação.

O Sistema de Apoio à Decisão (SAD) é um sistema de informação utilizado para dar suporte a um tomador de decisão em qualquer nível. As principais razões para a sua construção estão relacionadas a complexidade do processo decisório, a relação interativa existente entre esse modelo de sistema e o usuário, ao fornecimento rápido das respostas, e também a possibilidade da geração de cenários – onde o usuário poderá analisar as diversas alternativas de solução do problema (Davis, 1985). Valente (1994), em seu estudo sobre o planejamento de fretes e programação de frotas do transporte rodoviário de cargas, discorre que o SAD sobre frete e frotas tem como função geral servir de ferramenta para auxiliar os transportadores nas decisões, e explorar todas as potencialidades do modelo em nível de tomada de decisão.

Já os sistemas integrados de gestão empresarial – *Enterprise Resources Planning (ERP)* – são softwares de planejamento dos recursos empresariais empregados na integração de diferentes funções ou atividades de uma organização, a fim de tornar as operações mais eficientes, integrar dados-chaves, estabelecer uma comunicação entre diversas áreas de uma organização e fornecer informações detalhadas sobre diversas operações (Lima, Scandelari & Kovaleski, 2006). Para Mendes e Filho (2002), a adoção de um *ERP* visa pôr fim aos vários sistemas existentes que funcionam de forma isolada numa empresa, gerando informações redundantes e não confiáveis. Um dos seus objetivos é organizar os processos através da documentação e contabilização, produzindo regras de negócio bem definidas, e permitindo maior controle sobre alguns pontos vulneráveis do negócio da organização.

Jacomite (2017) discorre que dentre as vantagens do uso do *ERP*, está a padronização do sistema de informação, que elimina a redundância e o uso de interfaces manuais, gerando economia de custos para empresa, melhorando seu fluxo de informação, oferecendo eficiência e melhoria da qualidade e da consistência dos relatórios, e possibilitando a maior comparabilidade dos dados. Por outro lado, um dos maiores empecilhos que envolvem seu uso refere-se a dependência da estrutura de *software* disponibilizada pelo fornecedor, que pode não falhar no atendimento de alguns hábitos organizacionais, desencadeando a mudança cultural de visão entre processos.

Jesus e Oliveira (2007) estudando o caso de uma grande empresa Brasileira de alimentos que fez a substituição de seu *software* de gestão por uma solução de renome internacional – a empresa alemã *SAP*, cuja tradição como fornecedora é atender empresas na sua totalidade – viram que o principal benefício identificado foi a forte integração propiciada pelo novo sistema, pois a empresa usava diferentes sistemas para as diferentes áreas que gerava erros e inconsistências de informações entre eles. Em contrapartida, o estudo mostra que mesmo uma grande companhia adotando uma solução de tal porte como “R/3”, podem surgir problemas, antes, durante e após a implantação. Dentre eles, a falta de planejamento para integração de departamentos e de treinamento aos usuários que não conhecem os novos processos.

Existem também *softwares* que atuam como “soluções prontas” para a área de transporte, como *Transport Management System (TMS)* ou Sistema de Gerenciamento de Transporte. O TMS é composto de vários módulos, personalizados de acordo com o segmento do transporte, cujo objetivo é proporcionar aos gestores um volume de informação relacionada à operação de transportes na empresa, elevando a

assertividade no processo decisório e permitindo que as mais variadas operações e rotinas do transporte, como a gestão de frota, de frete e de risco, sejam integradas e garantam eficiência (Oliveira & Ferraz, 2016). Os investimentos nesta ferramenta variam de cinco mil a um milhão de dólares americanos (US\$) considerando todas as fases de implantação como treinamento, adequação de *software*, manutenção, suporte e atualizações (Oliveira & Ferraz, 2016). Ante estes valores, acredita-se que esse valor pode ser elevado para empresas de pequenos e médios portes que geralmente fazem uso de ferramentas mais acessíveis.

## 2.2 A REPRESENTATIVIDADE DO SETOR DE TRANSPORTES

O setor de Transporte Rodoviário de Carga afeta outras atividades econômicas na interação com o Produto Interno Bruto (PIB), como pode ser notado no artigo publicado pela CNT (2018), em conjunto com Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para veículos Automotores (SINDIPEÇAS) e a Associação Brasileira da Indústria de Autopeças (ABIPEÇAS). A CNT (2018) demonstra uma correlação na demanda de serviços de transportes e de insumos para veículos. Assim, quando ocorre uma queda na procura desses serviços, há um reflexo na necessidade de aquisição de combustíveis, pneus e peças. Em 2016, por exemplo, ficou evidenciada a retração de 8,6% na produção industrial de autopeças em 2016, quando comparada as condições de 2015.

Outra atividade econômica influenciada pelo transporte é o turismo, que representou 7,9% de participação no PIB Brasileiro em 2017, conforme estudo econômico da *Oxford Economic* para o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) (Ministério do Turismo Brasileiro, 2018). Gazoni *et al.* (2017) trata o transporte como um dos pilares para a existência da atividade turística, pois torna o destino e suas atrações acessíveis ao turista. O transporte exerce um papel de facilitador para o desenvolvimento de qualquer destino desde terminais, nas vias, serviços, tipos de veículos e nos equipamentos de apoio ao viajante, refletindo na qualidade desta atividade econômica e esses benefícios possuem amplo alcance social, pois representa estímulo constante ao desenvolvimento de novas infraestruturas de serviços e de empregos (CNT, 2018; Ministério do Turismo Brasileiro, 2018; Paredella, 2018).

Paradella (2018), em entrevista publicada na página do IBGE, destaca o crescimento de 2,3% do setor em 2018, sendo este o primeiro a fechar um ano com resultado positivo desde 2014, mesmo com queda de 2,8% no volume dos serviços no ano anterior. Esse aumento se deve a indústria (grande usuário do transporte terrestre) e ao aquaviário, que apresentaram resultados de 0,9% e 17,5% respectivamente. Além disso, desde março de 2015, observou-se que o setor de serviços estava sem resultados positivos. No entanto, o crescimento de 0,5% não é suficiente para afirmar que é uma “recuperação” do setor, mas, por enquanto, é possível afirmar a existência reação no setor de transportes (Paradella, 2018). A Agência de Notícias da CNT (2018) mostra que a evolução das contratações e demissões desse setor no ano de 2017 foi fortemente impactada pelo desempenho do transporte rodoviário, que responde por cerca de 60% da matriz de transporte brasileira. Nesse período, houve um ciclo de admissões, o ritmo de desligamentos diminuiu, e acompanhou o processo de saída da recessão no Brasil.



Nunes *et al.* (2018), ao analisar a modalidade de T.R.C. para a exportação de produtos eletroeletrônicos para a Argentina, observa que os custos logísticos no Brasil são estimados em 12,6% do PIB – 7,5% representados pelo transporte. A fim de gerir os custos, a compreensão dos tipos de carga, trajetos e a escolha menos onerosa de um modal, se faz necessária a utilização de ferramentas de gestão, pois cada tipo de modal possui suas vantagens e desvantagens.

Beuren e Artifon (2011), ao estudar as cooperativas de transporte rodoviário do estado de Santa Catarina, evidenciam a complexidade gerencial para garantir melhores margens de lucro para a empresa. Na pesquisa é apontado que as tomadas de decisões devem estar apoiadas em dados confiáveis, e que as informações da controladoria são potencialmente valiosas para os níveis gerencial e estratégico das organizações. Nesse processo, os gestores definem quais informações necessitam para cada decisão específica considerando todas as variáveis envolvidas na análise de custos, reconhecendo a origem e confiabilidade das informações, e definindo a sua estrutura e apresentação – uma vez que detalhes operacionais alteram significativamente a planilha de custos.

Desse modo, Festa e Assumpção (2012) mostram que o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na gestão de atividades logísticas provoca variações nos processos e na forma de gerenciamento dos negócios. Facilita também a coordenação, planejamento e programação no abastecimento de componentes / insumos produtivos; a distribuição dos produtos; a utilização dos ativos; gera maior produtividade e qualidade nas operações; reduz desperdícios e tempos de entrega. Além disso, nos setores que envolvem uma gestão da cadeia de suprimentos, é necessária a troca eficiente de informações entre as empresas, de modo a viabilizar o planejamento e a programação das operações para atendimento à demanda de forma rápida e precisa. Assim, diversas empresas de transporte têm adotado os sistemas de informação para ampliação de seus serviços, programação da produção e atendimento a pedidos (movimentação de produtos) (Festa & Assumpção, 2012).

### **3 DIAGNÓSTICOS**

#### **3.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DE SUA ESTRUTURA DE DADOS**

A empresa em análise tem como natureza jurídica a forma de Sociedade Empresarial Limitada, sua atividade econômica principal é o Transporte Rodoviário de cargas, exceto produtos perigosos e mudanças, municipal, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (C.N.A.E.) número: 49.30-2-01. Sua história começou a ser escrita em 23/04/2010 para atender a Resolução Nº 3056, de 12 de Março de 2009 da Agência Nacional de Transporte Terrestre (A.N.T.T.) publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.) de 13 Março de 2009, a qual não permite a atividade de transporte seja executada por empresas que tem como ramo distinto do C.N.A.E. supramencionado, sua frota de veículos é composta por 46 itens entre caminhões, cavalos mecânicos e semirreboques (carretas simples e bi trens).

Esta não dispunha de um sistema de informações com dados agrupados numa única base de dados de forma organizada e lógica, estavam armazenados em diferentes formatos de arquivos, desde pastas

dentro do sistema operacional de disco a papéis impressos não processados eletronicamente, tais como agendas e cadernetas de anotações. Apesar de contar um *software* para emissão de documentos fiscais, o mesmo não é preparado para gerar relatórios para tomada de decisões. Os dados sobre viagens dos motoristas e veículos são anotados em envelopes da empresa fornecidos aos motoristas no início da viagem e coletados ao final dela, e isso não permite uma visão apurada sobre a situação do setor de transporte.

O setor de manutenção de frota da empresa tem como objetivo manter os veículos em perfeito funcionamento e pronto para uso a qualquer momento, é constituído por uma pessoa que faz o registro dos fatos ocorrido na frota, presta atendimento presencial e/ou por telefone aos motoristas sobre assuntos relativos à manutenção dos equipamentos, também realiza aquisição de peças e acessórios e faz o lançamento dos documentos de despesa das manutenções da frota, gera relatórios através da aplicação desenvolvida para acompanhamento das ocorrências.

Para que o setor de manutenção pudesse apresentar aos gestores informações sobre a frota, foi necessário levantar junto a eles suas necessidades, assim, foi projetado e desenvolvido um *software* que registra fatos e gera relatórios com informações objetivas.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA: ADEQUAÇÃO DE UM SISTEMA ÀS NECESSIDADES EMPRESARIAIS

Esse estudo de caso tem como foco elaborar um SIC que seja abastecido com os dados das ocorrências de frota dos transportes rodoviários de cargas e gere relatórios úteis aos seus usuários. A coleta de dados, utilizada para analisar as necessidades empresariais, foi realizada por meio de uma entrevista despadronizada ou não estruturada. Assim, uma conversa informal, alimentada por perguntas abertas, onde o informante tem liberdade para relatar experiências ou apresentar opiniões foi realizada a fim de incentivar o informante a falar sobre suas necessidades, sem, contudo, forçá-lo a responder (Cueva, 2015).

Duas entrevistas ocorreram durante o desenvolvimento desse trabalho. A primeira foi realizada com o diretor da empresa, em março de 2018, na sala da diretoria, durou cerca de uma hora e quarenta minutos, e teve como finalidade planejar como obter relatórios sobre as ocorrências da frota de veículos da empresa através do setor de manutenção para acompanhamento da situação dos equipamentos. Como a empresa não possuía um *software* voltado a gestão de frota, optou-se pelo uso do *Microsoft Access 2010 (Access)*, aplicativo integrante do pacote *Microsoft Office*, que é um Sistema de Gestão de Base de Dados (SGBD) usado para gerir informações (Caldeira, 2003). A segunda entrevista ocorreu após a implantação do sistema, em agosto de 2018, com a finalidade de verificar o andamento do projeto e avaliar os primeiros relatórios produzidos pelo *software*.

Uma vez definida a necessidade do usuário da informação e a ferramenta para geração de relatório, foi realizado um estudo sobre a literatura de metodologia científica de pesquisa, transporte rodoviário de cargas, sistemas de informações e o aplicativo *Access*. Como fonte de consulta foram usados livros impressos, periódicos, artigos eletrônicos com uso da ferramenta de busca “*Google Acadêmico*” que

permite buscas em várias páginas virtuais da *internet*, visitas ao *website* da fabricante do *Microsoft Access* e também acesso ao “Fórum MaximoAccess” de discussão sobre a ferramenta para obtenção de exemplos SGBD.

A opção pelo *Access* é devido ao fato dele ser um *software* de comercialização generalizada, que garante a atualização e compatibilidade com outros programas, de fácil utilização em linguagem informática simplificada, leve, que ocupa pouco espaço, além de possibilitar a transferência de dados para outros formatos de arquivos diversos (Oliveira, 2016). Ele é composto por objetos que se relacionam para o gerenciamento dos dados, tais como: tabelas (tbl) que são os objetos de armazenamentos; consultas (qry) responsáveis pelo processamento; formulários (frm) usando para manipulação; relatórios (rpt) que podem ser impressos ou exportados para diversos formatos; as macros (mcr) que tem objetivo de automatizar ações; os módulos (mdl) escritos em *VBA* que contém as linhas de códigos para executar instruções dos programas (Caldeira, 2003).

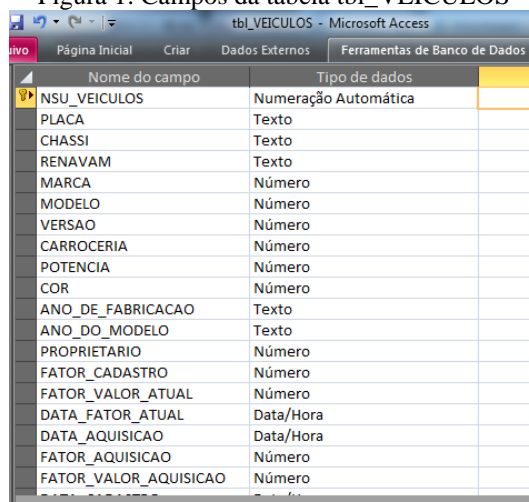
Por meio do levantamento das necessidades do diretor da empresa, foi desenvolvido o banco de dados e a codificação do sistema, e o desenvolvimento dos formulários, consultas e relatórios. Na etapa final do projeto foram realizados testes a fim de verificar falhas. A partir da sua validação, o *software* começou a ser utilizado no dia a dia da empresa.

## 4 PLANOS DE AÇÃO

### 4.1 ARQUITETURA E PARAMETRIZAÇÃO DO SISTEMA

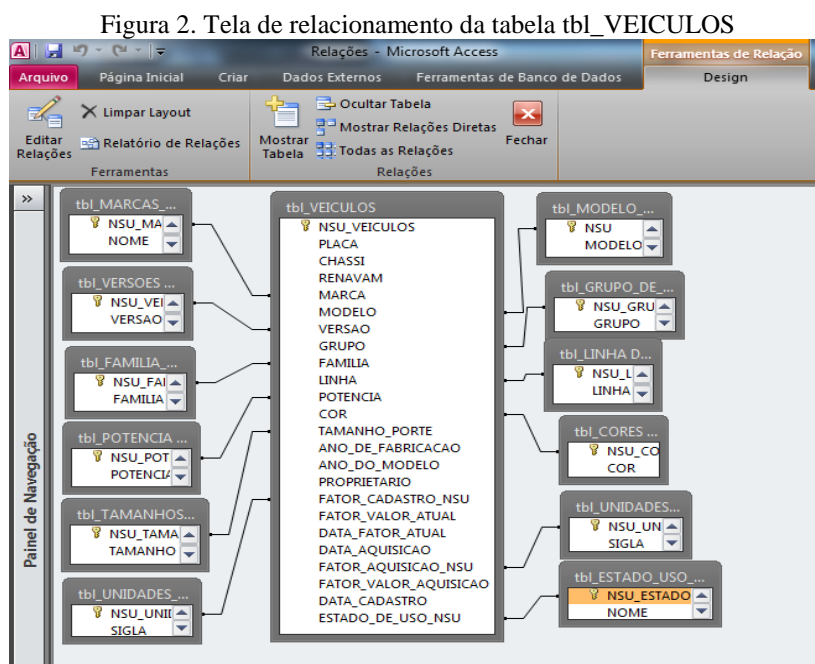
Após levantamento do objetivo através da entrevista e da escolha da ferramenta a ser usada no projeto, foi iniciada a fase de criação das tabelas para armazenamento dos dados, onde cada objeto criado foi nomeado usando sua sigla (tbl) mais o caractere *underline* ( \_ ) mais o nome da tabela. O primeiro criado foi usado para armazenar as características dos veículos e recebeu o nome de tbl\_VEICULOS e a Figura 1 apresenta seus campos e formatos.

Figura 1. Campos da tabela tbl\_VEICULOS



Nome do campo	Tipo de dados
NSU_VEICULOS	Numeração Automática
PLACA	Texto
CHASSI	Texto
RENAVAM	Texto
MARCA	Número
MODELO	Número
VERSAO	Número
CARROCERIA	Número
POTENCIA	Número
COR	Número
ANO_DE_FABRICACAO	Texto
ANO_DO_MODELO	Texto
PROPRIETARIO	Número
FATOR_CADASTRO	Número
FATOR_VALOR_ATUAL	Número
DATA_FATOR_ATUAL	Data/Hora
DATA_AQUISICAO	Data/Hora
FATOR_AQUISICAO	Número
FATOR_VALOR_AQUISICAO	Número

A literatura sobre SGBG aborda que se os dados forem armazenados numa só tabela podem acarretar problemas de espaço e consistência, sendo a melhor solução dividi-los em vários objetos conforme seu conteúdo relacionando-os para poder ter acesso à informação como um todo (Caldeira, 2003). Por esse motivo foram criadas as outras tabelas relacionadas à *tbl\_VEICULOS* (Figura 2). Como se pode perceber, sua formatação é composta por dois campos, sendo o primeiro numérico para armazenar o número do registro e servir de chave primária (o campo responsável pela identificação de um registro na tabela), e o segundo campo em formato texto para armazenar o nome do registro.

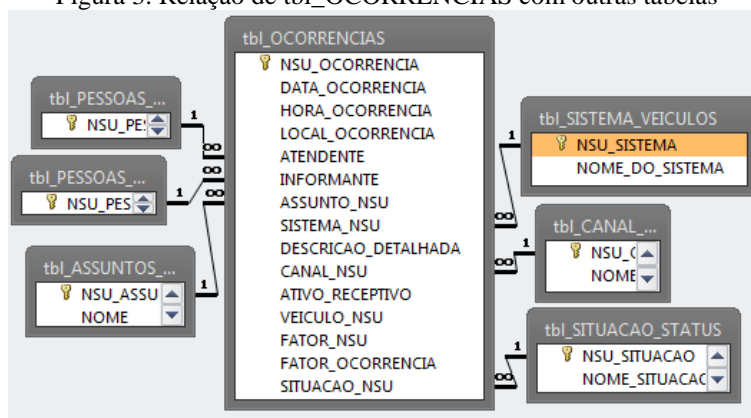


Para o cadastramento dos dados dos veículos foi desenvolvido um formulário (Figura 3) vinculado à tabela veículos de forma que o usuário possa informar suas características para armazenamento. Ele também pode executar outras operações, tais como, navegação entre os itens existentes através de botões; carregar rapidamente as informações de algum veículo apenas informando a placa dele no campo “pesquisar”; ou ainda gerar uma lista dos itens através do botão “relatório” que abre um relatório contendo todos os veículos cadastrados no *software*.

Figura 3. Tela do formulário de cadastro de veículos

A fim de alinhar com o objetivo do estudo, desenvolveu-se uma solução para gestão das ocorrências por meio de tabelas para armazenamento (Figura 4), formulário de registro e relatórios para visualizações dos fatos.

Figura 3. Relação de tbl\_OCORRENCIAS com outras tabelas



As tabelas apresentadas no relacionamento da Figura 4 tem a finalidade de guardar os dados dos eventos ocorridos com os equipamentos. Elas estão organizadas: tbl\_OCORRENCIAS, principal objeto da relação formada por campos descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Descrição dos campos da tbl\_OCORRENCIAS

Campos	Finalidade / descrição
nsu_ocorrencia	campo numérico de auto numeração que serve de chave primária responsável pela identificação única do registro no conjunto de dados (tabela)
data_ocorrencia	quando ocorreu o fato
hora_ocorrencia	hora em que ocorreu o evento
local_ocorrencia	local do fato
atendente	pessoa que atendeu e registrou o episódio
informante	motorista envolvido no evento
assunto_nsu	assunto ao qual se refere o acontecido
sistema_nsu	parte do veículo que apresenta falha
descrição_detalhada	onde o digitador pode anotar detalhes narrados pelo informante
canal_nsu	meio pelo qual foi relatado
Origem	receptiva (informada por motorista), ativa (verificada durante alguma inspeção).
veículo	equipamento que apresentou problema.
fator de ocorrência	quilômetro ou hora.
situação	se a ocorrência está aberta ou fechada.

Outras tabelas são necessárias para registro da ocorrência e ficam vinculadas a principal. Elas são elencadas na Tabela 2 com suas respectivas finalidades.

Tabela 2. Objeto de relação com a tbl\_OCORRENCIAS

Objeto	Finalidade / descrição
tbl_pessoas	Contém os dados dos motoristas e atendente, vinculada a tbl_ocorrencias por um campo numérico que serve para identificar cada pessoa como única do evento.
tbl_assuntos	Contém os assuntos utilizados nas ocorrências.
tbl_sistema_veiculos	Armazena os sistemas componentes do equipamento: elétrico, mecânico, entre outros.
tbl_canal	Objeto que armazena os canais de comunicações (pessoalmente, via celular)
tbl_situação_status	Guarda expressões “aberta” ou “fechada”.

Para cada uma das tabelas existem formulários associados para inserção e manipulação dos dados arquivados. O papel do digitador (usuário que abastece os dados) é de incluir ou alterar conforme sua necessidade. Para registrar as ocorrências, o usuário fará uso de uma tela (Figura 5) onde é possível digitar as informações descritas pelo motorista, assim, os fatos registrados podem ser processados e transformados em informações aos gestores através de relatórios.

Figura 4. Tela de registro de ocorrências

FORMULÁRIO DE OCORRÊNCIA

NOVO PRIMEIRO ANTERIOR PRÓXIMO ÚLTIMO RELATÓRIO

OCORRÊNCIA: #Nom 5 ORIGEM: RECEPTIVA OCORRIDO EM: 18/08/18 sábado AS 10:46 SITUAÇÃO 1ABERTA

ATENDENTE: 5 ROBSON SOARES BEZERRA LOCAL: MATO GROSSO

MOTORISTA: 630 RONY GONÇALVES CANAL: 13 CELULAR

VEICULO: 8 AIT0801 OCORRIDO COM: 557.294 KM

ASSUNTO: 32 FALHA SISTEMA: 2 ELETRICO

DESCRIÇÃO DO FATO: VEICULO APRESENTANDO FALHA 33

Para gerar relatórios das ocorrências, o usuário pode utilizar da tela “pesquisar ocorrências por critérios” (Figura 6), que é um formulário que filtra os dados armazenados nas tabelas: ocorrências, veículos, pessoas, assuntos, sistemas; e os exibe em relatórios apresentados ao diretor e gerente da empresa para análise dos acontecimentos da frota.

Figura 5. Formulário para pesquisa de ocorrências por critério

PESQUISAR OCORRÊNCIAS POR CRITÉRIOS

**DADOS DAS OCORRÊNCIAS**

OCORRÊNCIAS DE: 01/10/18 A 31/10/18 SITUAÇÃO ORIGEM

ATENDIDAS POR

RELATADAS POR

COM ASSUNTO

NO SISTEMA:

**DADOS DOS VEÍCULOS**

PLACA.....: MARCA.....

MODELO..... CARROCERIA.....

**GERAR RELATÓRIO POR**

DATA VEICULO SISTEMA

A pesquisa pode resultar em relatório no formato texto dos fatos em ordem decrescente de data ou agrupados por placa de veículos, conforme a Figura 7 exibe.

Figura 6. Relatório de ocorrências agrupado por data

**RELATÓRIO DE OCORRÊNCIAS EM ORDEM DE DATA DECRESCENTE**

PLACA	HORA	ATENDENTE	INFORMANTE	ORIGEM	SITUAÇÃO
ASSUNTO	AUTOR	LOCAL_OCORRENCIA			
<b>DATA</b> 02/04/2018					
OCORRÊNCIA FDB0274 FDB-REVISAO	1 10:00 REVISÃO	ROBSON SOARES BEZERRA	ROBERTO DA SILVA ROBERTO DA SILVA	OSSOVALE	RECEPTIVA FECHADA
OCORRÊNCIA FYK-6090	2 10:30 DOCUMENTAÇÃO	ROBSON SOARES BEZERRA	FERNANDO DE ARAUJO PAULESKI ROBSON SOARES BEZERRA	OSSOVALE	ATIVA FECHADA

O aplicativo além de gerar relatório das ocorrências, permite registrar os gastos que elas geram, para isso foi projetado um controle dos gastos por evento através de um formulário (Figura 8). Nele são registrados os dados de lançamento: (1) número; (2) data; (3) fornecedor; (3) documento, espécie que está sendo registrado, por exemplo, Nota Fiscal eletrônica; (4) número do documento; (5) data de emissão e (6) valor total. Há uma aba denominada “ocorrências” onde pode ser informado o fato que originou o gasto a fim de se criar um vínculo entre ele e a despesa. Também há uma aba “itens” para serem informadas as peças ou serviços, suas quantidades e preços brutos gastos no evento.

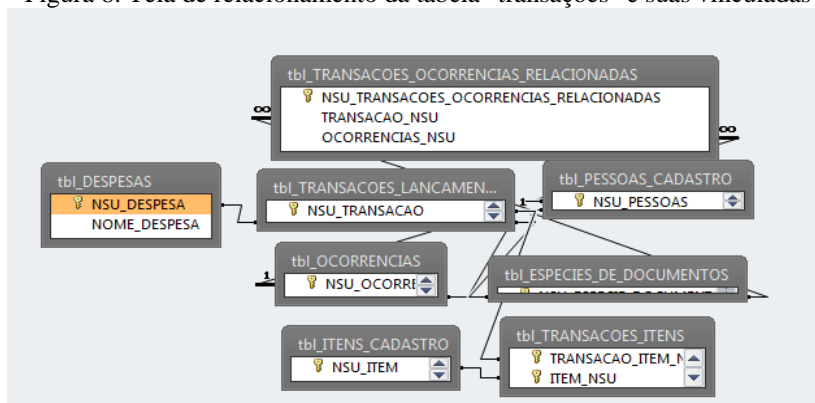
Figura 7. Tela para registro de documentos das ocorrências

Os dados informados no formulário (Figura 8) são armazenados em tabelas que se relacionam conforme exibido na Figura 9, onde o principal objeto `tbl_TRANSACOES_LANCAMENTOS` é usado para armazenar os dados dos lançamentos das despesas. Os objetos guardam dados referenciados a ele através de relacionamentos dos campos que funcionam por intermédio da correspondência dos dados nos campos chaves, que é normalmente um campo com o mesmo nome nas tabelas, por exemplo, na tabela principal há um campo numérico de valor único que nunca se repete para identificar o número da transação (`nsu_transacao`) ele é o campo “chave primária” usado no vínculo com o objeto `tbl_TRANSACOES_OCORRENCIAS_RELACIONADAS` que guardará o valor de “`nsu_transacao`” em seu campo “`transacao_nsu`”.

Nessa mesma lógica, o objeto que contém os números das transações e ocorrências relacionadas irá guardar os números das ocorrências através do relacionamento criado entre as tabelas vinculadas por um campo em comum entre si, nesse caso, o campo “`ocorrências_nsu`” (`tbl_TRANSACOES_OCORRENCIAS_RELACIONADAS`) irá armazenar os valores de

“nsu\_ocorrencias” de (tbl\_OCORRENCIAS) quando o usuário digitar a placa do veículo da ocorrência em pauta durante o lançamento do documento de despesa.

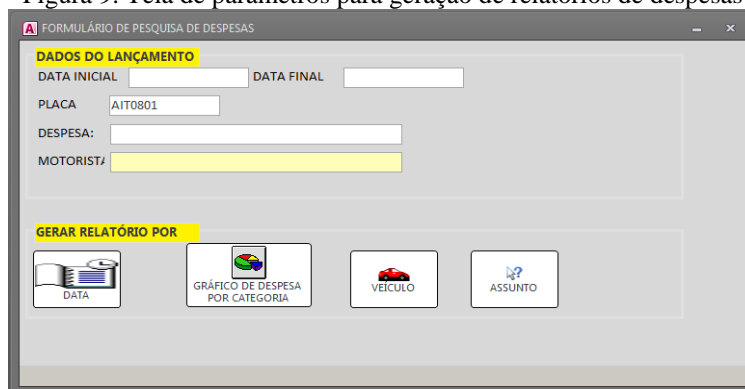
Figura 8. Tela de relacionamento da tabela "transações" e suas vinculadas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os relatórios dos gastos serão gerados a partir de um formulário exibido na Figura 10, onde o utilizador do aplicativo pode informar alguns parâmetros tais como: data lançamento, placa do veículo, nome da despesa e o nome do motorista.

Figura 9. Tela de parâmetros para geração de relatórios de despesas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por fim, para a gestão do aplicativo foi criado um formulário (Figura 11), contendo grupos de controle com botões de comandos para abrir os formulários de: veículos, motoristas, ocorrências e despesas.

Figura 10. Tela de menu de opções com botões de comandos



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

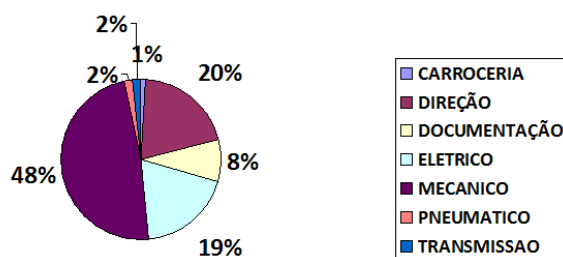


Por meio do objeto da Figura 11, o usuário escolhe a ação de cadastrar dados, registrar as ocorrências e despesas, ou ainda gerar os relatórios desejados.

#### 4.2 A IMPLANTAÇÃO DO APLICATIVO E SEUS RELATÓRIOS

O banco de dados foi criado nas dependências da própria empresa, e após alguns testes foi dado início ao cadastramento de motoristas, de veículos e despesas. Ao mesmo tempo em que se iniciou o registro das ocorrências também foram inseridos os documentos das despesas geradas por elas. Nesse período foram gerados os primeiros relatórios para apresentação ao gestor da empresa, onde, já foi possível verificar os eventos da frota, de modo, a saber, quais equipamentos apresentavam mais falhas e quais as mais comuns entre eles. Assim partir da existência do aplicativo, a empresa passou a contar com uma fonte de informações sobre os problemas da frota, antes disso, não havia como mensurar, avaliar quais equipamentos apresentam mais ocorrências e quais são esses problemas. Dentre outras funcionalidades, o sistema permitiu também a geração de relatório em modo gráfico dos percentuais de despesas originadas por ocorrência da frota de veículos conforme Figura 12 apresenta.

Figura 11. Gráfico das despesas percentuais por tipo de sistema



A Figura 12 tem o propósito de apresentar a participação das despesas em função do sistema do veículo registrado na ocorrência, a partir dele o gestor irá visualizar qual gasto apresenta maior participação no total do período escolhido. Nesse aspecto, percebe-se que os resultados do estudo vão ao encontro com o de Martins e Bonfadini (2015), cujo estudo analisou como os sistemas de informação auxiliam na tomada de decisão dos gestores da área de produção. Por meio dos fluxogramas verticais, foram descritos ordenadamente e formalmente os passos referentes aos processos da área de produção, o que se tornou uma melhoria para a empresa, visto que a sequência de tarefas e descrição formal dos passos não existiam na organização. Os autores ainda traçaram sugestões de melhorias nos processos da empresa, como formalizar os processos, racionalizar os recursos do sistema atual, padronizar as decisões rotineiras e gerar relatórios gerenciais.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mercadorias essenciais não chegariam às mãos de seus consumidores, indústrias não produziriam, e qualquer nação ficaria literalmente paralisada, sem a atividade de transportes (Deimling *et*

*al.*, 2016). Além disso, é representativo o papel que o transporte rodoviário assume na economia e em sua cadeira de valor, isto porque o transporte rodoviário de cargas atua como principal meio de distribuição de bens industriais e agrícolas (Cardoso *et al.* 2018).

Diante de um setor que tem papel significativo, a tomada de decisão do gestor necessita de informações precisas. Neste pensamento, os sistemas de informação gerenciais fortalecem o plano de atuação dessas empresas, com geração de informações úteis ao processo de tomada de decisão, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas (Bazzotti & Garcia, 2006). Diante desse contexto, esse trabalho teve como objetivo propor um sistema de informação gerencial para uma empresa de transporte rodoviário de cargas através do *MS Access*, esse *software* permitiu que fossem elaboradas tabelas de forma breve sem a necessidade de outras ferramentas para o diagrama de relação entre elas, e viabilizou a confecção de formulários práticos para manipulação de dados e também a produção de relatórios satisfatórios aos usuários.

Com a adoção do *software* o setor de manutenção de frota passou a visualizar os eventos ocorridos e quais os veículos que estão sujeitos a falhas. A diretoria conta com relatórios com dados confiáveis de forma clara e intuitiva, e pode tomar decisões sobre possíveis substituições de equipamentos. O aplicativo gerou relatórios em formato texto ou em gráficos com diversas informações e combina dados que resultam em diversos demonstrativos de ocorrências – organizados por período (tempo), por tipo de sistema do equipamento, em função do motorista e tipo de carroceria de veículo. Além disso, podem ser apurados gastos decorrentes de ocorrências de transportes agrupados por período, veículo ou grupo e espécie de despesa (mecânica, elétrica ou outra).

Por fim, pode-se concluir que os relatórios gerenciais são essenciais na tomada de decisões, por isso, vale a pena considerar a possibilidade de investir em ferramentas profissionais que ajudem no processo de gestão das informações, porém, para que a solução adotada tenha sucesso, é necessário explorar bem o que o usuário do sistema de informação necessita, realizando uma atenciosa análise de requisitos, pois é o ele quem pode definir melhor a sua necessidade.

Convém destacar que essa pesquisa está limitada apenas a uma proposta de sistemas de informações gerenciais para uma empresa de transportes rodoviário de cargas, e direcionada na geração de relatórios das ocorrências da frota de dados armazenados no SGBD *MS Access*. Além disso, acredita-se que o aplicativo possa ser melhorado, por exemplo, implementado-se a ferramenta “diagrama de ishikawa” que é uma ferramenta de qualidade importante para que se possa descobrir os efeitos indesejados dentro de um processo, a partir disso, aplicar as devidas correções para elimina-los (Cardoso *et al.* 2018). Assim será possível verificar mais detalhes do fato, tais como: se o equipamento está apresentando problemas em função de falta de manutenção ou por obsolescência, se o motorista está operando de forma adequada ou necessita de treinamento, ou ainda se os métodos estão adequados a execução das tarefas de forma a não exceder os limites de operação indicados pelos fabricantes de veículos.

## REFERÊNCIAS

- Ávila, T. Z., & Silva, A. C. (2014). *Implantação de sistema de informação gerencial: estudo de caso na casa de detenção de Cacoal/RO*. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração. Universidade Federal de Rondônia.
- Bazzotti, C., & Garcia, E. (2006). A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 6(11)
- Berner, C. V. (2009). Sistema de informação gerencial: ferramenta de suporte a contabilidade. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 6(2), 17-21.
- Beuren, I. M., & Artifon, R. L. (2011). Informações da controladoria de suporte à decisão logística. *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 16(1).
- Caldeira, F. (2003). *Introdução aos Sistemas de Gestão de Bases de Dados Microsoft ACCESS*. Curso de Gestão Comercial e da Produção. Escola Superior de Tecnologia de Viseu. Reportado em 02 jun. 2018 de: <[http://www.estgv.ipv.pt/paginaspessoais/jloureiro/gcp\\_inf22002\\_2003/sebenta/seb\\_cap5\\_2.pdf](http://www.estgv.ipv.pt/paginaspessoais/jloureiro/gcp_inf22002_2003/sebenta/seb_cap5_2.pdf)>.
- Cardoso, A. L. L., Souza, Y. B. M., Martins, V. W. B., & Pimentel, F. Q. A. (2018). Planejamento de metas para redução de falhas no processo de distribuição de uma empresa transportadora. *R. Gest. Industr.*, 14(2), 206-226.
- Carvalho, E. J. A., & Batista, H. M. (2000). Modelo de Sistema de Informações Gerenciais: Proposta de Desenvolvimento e Implantação em uma Empresa de Transportes de Médio Porte. *VII Congresso Brasileiro de Custos*, Recife, PE.
- CNT. *Ritmo de demissões desacelera no setor de transporte e logística*. Reportado em 17 abril 2018 de: <<http://www.cnt.org.br/imprensa/noticia/ritmo-demissoes-desacelera-setor-transporte>>.
- Cueva, J. F. de La. *Elaboração de projetos*. UEM. 2015.
- Dario, M. *et al.* (2014). Indicadores de desempenho, práticas e custos da manutenção na gestão de pneus de uma empresa de transportes. *Revista Produção Online*, 14(4), 1235-1269. Doi.org/10.14488/1676-1901.v14i4.1450.
- Deimling, M. F., Parizotto, D., Pauleck, E. C., & Santos, T. A. (2017). Análise da Influência da Logística de Transportes Rodoviários no Custo Brasil. *Revista de Administração da UNIFATEA*.
- Faria, A. C., Schlindwein, A. C., & Klann, R. C. (2018). *Formação do preço de venda dos fretes rodoviários de carga fracionada*. Reportado em 22 abril 2018 de: <[http://www.guiadotrc.com.br/truckinfo/Artigos/formacao\\_precofrete.pdf](http://www.guiadotrc.com.br/truckinfo/Artigos/formacao_precofrete.pdf)>.
- Festa, E., & Assumpção, M. R. P. Uso da tecnologia de informação e desempenho logístico na cadeia produtiva de eletroeletrônicos. *Revista de Ciência & Tecnologia*, v. 17, n. 33, p. 7-23, 2012.
- Fetranspar. *Paralisação de caminhoneiros faz indústria ter pior queda desde 2008*. Reportado em 21 jun. 2018 de: <<https://www.fetranspar.org.br/giro-pelo-setor/folhapress-paralisacao-de-caminhoneiros-faz-industria-ter-pior-queda-desde-2008/>>.
- Fernandes, E. R. *et al.* (2012). Uso do Sistema de Informação Contábil como Ferramenta para a Tomada de Decisão nas Empresas da Região de Contagem - Minas Gerais. *IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. Reportado em 03 jun. 2018 de: <<http://gpi.aedb.br/seget/artigos12/44416465.pdf>>.
- Gazoni, J. L., *et al.* (2017). A oferta de transporte e a demanda turística no Brasil: uma análise de componente principal. *Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)*, 27/28.
- Guarnieri, P., Hatakeyama, K., & Dergint, D. E. A. (2006). Vantagens logísticas no gerenciamento da cadeia de suprimentos da indústria automotiva através da constituição de aglomerados de fornecedores. *Gestão da produção para a competitividade*. UEPG. Ponta Grossa-PR.
- Jacomite, A. P. (2017). *Proposta para redução de tempo de carga e descarga de mercadoria, por meio do erp, na empresa Tlog transportes*. Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração). Faculdades da Indústria. Reportado em 25 abr. 2018 de: <[http://qualitymedia.com.br/tcc\\_ana12017.pdf](http://qualitymedia.com.br/tcc_ana12017.pdf)>.
- Jesus, R. G., & Oliveira, M. O. F. (2007). Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3 (3).

- Iudícibus, S. (2006). *Teoria da Contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S., & Marion, J. C. (2002). *Introdução à teoria da contabilidade*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, B., & Bonfanidi, G. J. (2015). Tomada de decisão: analisando o uso de sistemas de informação na empresa Joagro Ferragens de Estrela-RS. *Destaques Acadêmicos*, 7(1).
- Mendes, J. V., & Filho, E. E. (2002). Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *revista Gestão & Produção*. 9(3), 277-296.
- Ministério do Turismo Brasileiro. (23 março 2018). *Turismo injetou US\$ 163 bilhões no Brasil em 2017*. Recuperado em 25 jun 2018 de <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us%-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html>>
- Moreira, P. L. (2018). *Projetos de transporte vão além da mobilidade*. In: Globo.com seção Em Movimento. Reportado em 30 mar. 2018 de: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/ccr/noticia/projetos-de-transporte-vaio-alem-da-mobilidade.ghtml>>.
- Nunes, D. P., Costa, F., Freitas Júnior, M., Bueno, R. E. (2018). Impacto econômico da escolha de modal de transporte para exportação de produto eletroeletrônico. *South American Development Society Journal*, 4(10).
- Nunes, A. A. B. (2016). *Controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transportes*. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, 17(1), pp.135-164.
- Oliveira, D. P. R. (2004). *Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. R., et al. (2015). *Sistema integrado de gestão empresarial para geração do arquivo digital sped: um estudo de caso dos sistemas “sigene erp” e “sigene erp – posto” nas empresas do estado de Mato Grosso*. In: IV SINGEP. São Paulo-SP. *Anais...* Reportado em 01 maio 2018 de: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/733.pdf>>.
- Oliveira, L. P., & Ferraz, A. A. (2016). Integração de ferramentas de telemetria e sistemas de TMS para gestão operacional do transporte rodoviário de cargas (TRC). *Ingeniería de Transporte*, 18(2).
- Oliveira, R. F. (2016). *Docmusa: análise do software de Gerenciamento de acervos museológicos*. TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Museologia.
- Paradella, R. (2018). *Transporte se recupera em 2017 e é único segmento de serviços a crescer no ano*. In: Agência IBGE notícias. Reportado em 21 jun. 2018 de: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20053-transporte-se-recupera-em-2017-e-e-unico-segmento-de-servicos-a-crescer-no-ano>>.
- Silva, B. D. (2014). *Análise Gerencial De Custos Em Uma Empresa De Transporte Rodoviário De Cargas*. 59p. Trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis. UTFPR, Pato Branco.
- Renaux, P. (2018). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Greve dos caminhoneiros leva indústria a ter a maior queda desde 2008*. In: Agência IBGE notícias. Reportado em 21 jun. 2018 de: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21622-greve-dos-caminhoneiros-leva-industria-a-ter-a-maior-queda-desde-2008>>.
- Valente, A. M. (1994). *Planejamento de fretes e programação de frotas o transporte rodoviário de cargas*. Tese de doutorado. Engenharia. Universidade Federal de Santa Catarina.

## Participation of the Wayuu community of the municipality of Urbia Guajira in photovoltaic projects

 **10.56238/cipedenv1-014**

### **María Eugenia Tovar Pinzón**

Biólogo, Agrólogo, MSC Educación, Doctor en Evaluación de Proyectos Universidad Benito Juarez Grupo de investigación Impacto y Bazari. Directora científica Fundación Jorge Reynolds. (Colombia)

E-mail: latovar@gmail.com

### **Hólguer Rodrigo Altamirano Pérez**

Doctor en Dirección de Proyectos Universidad Benito Juárez. Docente de Ciencias Económicas, Contables y Financieras en Instituto Superior Tecnológico O'Higgins

E-mail: holguer\_rodrigo@yahoo.com

### **Verónica Gabriela Páez Romero**

Licenciada en Idiomas. Docente de Inglés Instituto Superior Tecnológico O'Higgins. (Ecuador)

E-mail: verogaby08@gmail.com

### **Máximo Ortega Galarza**

MBA. Doctor en Psicología Industrial. Docente de la Universidad Central del Ecuador, Gerente de Talento Humano Flota Petrolera Ecuatoriana FLOPEC. (Ecuador)

### **Bella Eloisa Arias Villavicencio**

Contadora Profesional. Santo Domingo - Ecuador

E-mail: bella.arias1710@gmail.com

### **Luis Emilio Yance**

Doctor P.h.D (c) en Dirección de Proyectos por la Universidad Benito Juárez de México, Maestría en administración y dirección de negocios. Maestría en seguridad industrial y protección ambiental. Asesor Corporación Pok, S.A de CV. (Venezuela)

E-mail: luis.yance@hotmail.com

### **ABSTRACT**

The present research was developed in the Cabo de la Vela Municipality of Uribía Guajira Colombia, due to the characteristics of solar radiation that the area has, its average radiation is  $8.3 \text{ kWh} / \text{m}^2$ , being the highest in the country. The objective was to design a social economic model for the local development of the Uribia Guajira municipality based on the implementation of a photovoltaic park and the conditions to promote social welfare that improve their living conditions. The mixed research methods were based on: a type of exploratory study, supported by observation and social cartography, a semi-

structured survey and interview and two participatory workshops were applied. The results showed the importance of generating photovoltaic energy from the creation of the company Sutsuim Ka'it BIC, where the community and investors participated. The communities was trained in the strengthening of management capacity and in decision-making for the people of the reservation and their leaders in the entire area of direct and indirect influence of the project, strengthening community participation and how to develop macro projects affect a better quality of life for the Wayuu people of Cabo de la Vela

**Keywords:** Photovoltaic Energy, Social Development, Wayúu Culture, Quality of life and Community Participation.

### **RESUMO**

A presente pesquisa foi desenvolvida no Município de Cabo de la Vela de Uribía Guajira Colômbia, devido às características da radiação solar que a área possui, sua radiação média é de  $8,3 \text{ kWh} / \text{m}^2$ , sendo a mais alta do país. O objetivo era projetar um modelo econômico social para o desenvolvimento local do município de Uribia Guajira com base na implementação de um parque fotovoltaico e das condições para promover o bem-estar social que melhorem suas condições de vida. Os métodos mistos de pesquisa foram baseados em: um tipo de estudo exploratório, apoiado pela observação e cartografia social, uma pesquisa semi-estruturada e entrevista e duas oficinas participativas foram aplicadas. Os resultados mostraram a importância da geração de energia fotovoltaica a partir da criação da empresa Sutsuim Ka'it BIC, da qual a comunidade e os investidores participaram. As comunidades foram treinadas no fortalecimento da capacidade de gestão e na tomada de decisões para as pessoas da reserva e seus líderes em toda a área de influência direta e indireta do projeto, fortalecendo a participação da comunidade e como desenvolver macro projetos que afetam uma melhor qualidade de vida para o povo Wayuu do Cabo de la Vela.

**Palavras-chave:** Energia Fotovoltaica, Desenvolvimento Social, Cultura Wayúu, Qualidade de vida e Participação Comunitária.

## 1 INTRODUCTION

Worldwide, 97% of the energy used comes from non-renewable natural resources (38% coal, 40% oil and 19% natural gas), on the other hand, non-conventional renewable energies are generating around 26 % of electricity worldwide, for the decade 2010-2019, investments in new capacity in photovoltaic and wind energy, reached 2,7 billion dollars, with solar energy being the one that attracted the most investment, for a value of 1,4 trillion dollars (Global Trends in Renewable Energy Investment, 2020). Taking into account the objectives of the Paris agreement, Colombia, supported by Law 715 of 2014, has been promoting new business models that make foreign investment attractive in the department of La Guajira due to its greater radiation and wind force at the national level, which allow direct contracting between renewable energy developers, the community and trading companies, through PPA agreements (Power purchase agreement), (IRENA, 2018).

Alternative solar energy is clean and safe energy that does not pollute the environment and that the only fuel supply it needs to work is sunlight. This type of energy is obtained directly from the sun, the sun's rays fall directly on the earth and can be used to heat directly or through specifically designed optical devices. The country has a daily average of solar irradiance over the entire territory of  $4.5 \text{ kWh/m}^2$ , in the Guajira region its radiation average is  $8.3 \text{ kWh/m}^2$ , an area where radiation is the highest, the country has a good potential in general terms for the use of solar energy, while the Andean region has an average of  $1,643 \text{ kWh/m}^2$  annually, thanks to this the use of solar energy can be massified for both urban and rural use, normally this technology is used in isolated systems not connected to the electrical network but even today there are many drawbacks, mostly due to misinformation and ignorance (Bimal, 2013).

The Department of La Guajira is not electrically interconnected with the country, at this time Elec-Norte is assembling the first networks in rural areas, the lack of electricity has generated low growth and development in the region, with few sources of employment, which causes a low quality of life, coupled with the lack of drinking water, the lack of these two basic services, which makes that access to education has low coverage, causing almost 50% of illiterate population and restricted technological development. For all this, the poverty rates in this area are very high; Similarly, the unsatisfied basic needs (UBN) in the region exceed 24.7% with respect to the UBN at the national level; when the established minimum threshold is not reached by the groups, they are classified as poor (DANE, 2016).

For La Guajira and all its municipalities, being able to use solar energy would be an alternative which would provide electricity supply in the different rural areas. In the department there are some experiences with photovoltaic energy, such as Nazareth school, which has allowed its students to have access to the Internet. The community located in the district of Dividivi has a photovoltaic energy service where 54 families and a school have been benefited. In the Middle and Upper Guairá, it is evident that their rural communities do not have local, regional or national support for the development of a sustainable social economy (Goodbody, Walsh, McDonnell, & Owende, 2013), (Huesca, Sheinbaum & Köppel, 2016); and (Munday, Bristow, & Cowell, 2011). Some authors consider that electrical energy is the element that allows

generating wealth and job opportunities for the different rural and indigenous communities of the country (Andrade, & da Silva, 2011).

This community makes its towns through settlements that are inhabited by numerous families, the small settlements are made up of 30 families and the large ones by more than 150 families where are the closest relatives (Prieto, 2012). Its main economic activity is craft, artisanal fishing, grazing, goat and cattle breeding; mixed with an agriculture of corn, cassava, beans, cucumber, melon among others; the desert soil conditions and the lack of interconnection to electricity networks cause that its economic development is not the best. The implementation of photovoltaic energy would make it easier for these communities to technify their different economic activities, which allow the increase in the production of their income and with it a better quality of life.

Therefore, it is intended to design a social economic model for the local development of the municipality of Uribí Guajira based on the implementation of a photovoltaic park and the conditions to promote social welfare that improve their living conditions.

This is how Guzmán, Araya, Castro, & Obando (2016) considered that organizations and industries are currently looking for new energy alternatives that help minimize or control the greenhouse effect that has been occurring. The researchers implemented a thermophotovoltaic system, to be used in dairy plants, as a result it was possible to establish the energy capacity and the utility that it can have in the agro-industrial sector. The EFV generates about 30% of the energy required in these activities. In addition, production costs are reduced and the most important thing is the reduction of the carbon footprint.

Similarly, Cortes & Arango (2017) suggested that energy is necessary if the economic development of a municipality, region or the country is desired. The strengthening of the industrial sector and the emergence of new technologies and the increase in population, make the energy demand greater every day, the current energy system does not satisfy energy consumption. Apart from that, the use of fossil fuels for power generation has been negatively impacting the environment.

On the other hand, Posso & Sánchez /2014 identified the factors that form part in the development of the hydrogen solar energy system (SESH) at the Latin American level. It was concluded that the majority of Latin American countries have enough resources for the generation of non-conventional renewable energies and that economically the implementation of the SESH system; in rural areas and urban transportation are opportunity niches.

According to Cantillo & Conde (2011) they formulated a marketing plan in order to promote photovoltaic energy at the urban level on the Colombian Caribbean coast located in the capital districts of these departments; A situational diagnosis of marketing was carried out that allowed establishing the real and potential market on the needs of photovoltaic energy and the benefits generated for users. Concluding that the marketing plan for photovoltaic solar systems for urban areas is profitable and viable with the figures raised.

Likewise, Martínez (2016) showed the evolution of photovoltaic energy technology and how its costs decrease more and more. The objective was to design a methodology to establish the proper location and orientation of the different elements that are required to install a photovoltaic system on the roof of a building, it also generated parameters to calculate solar radiation in its gain and loss. Concluding that the use of SFV in building facades is promising for cities, and the generated mathematical model is replicable anywhere in the world.

According to García, Sepúlveda & Ferreira (2018) they assessed the technical and economic feasibility of implementing a photovoltaic system that facilitates the optimization of a lighting circuit, for this they analyzed different proposals for autonomous and grid-connected EFV, the results showed that the grid-connected system generates a viable rate of return.

This is how the authors Criollo, Marks & Rodríguez (2020) proposed a methodology where the community interacts in a very active way in the development of a photovoltaic project in Ecuador. The authors use direct observation, a probabilistic snowball sample, semi-structured interviews, and participatory workshops. The results showed the socioeconomic importance of community participation in this type of photovoltaic projects that have a positive impact on quality of life.

For Colombia, it is vitally important to diversify the energy matrix, projects that implement non-conventional renewable energies such as photovoltaic or wind power to improve energy efficiency for each of the economic sectors and be able to achieve energy sustainability are required: This requires to reduce the use of non-renewable sources (fossils), and that clean fuels be added to the energy system in order to gradually reduce emissions of polluting gases and other collateral environmental impacts (Energetic Mining Planning Unit [UPME], 2020 ).

On the other hand, the Fund for Non-Conventional Energies and Efficient Energy Management (FENOGE, 2020) is in charge of developing energy projects that benefit the social development of urban and rural communities located in remote places, which offer advantages for investors, the country and the communities with the generation of jobs, improve the quality of life of these communities and support the economic reactivation of the region, while traditional energy consumption decreases and with it the emissions of polluting gases.

## **Wayúu culture**

The Wayúu people belong to the Arawak group and they moved through different territories such as the Amazon and the Antilles, their reports date back to 150 BC. Their main customs are hunting, fishing, horticulture, and gathering where it could be done. Their dwelling was communal, in the form of a maloca.

The Wayúu community means person or people of sand, sun and wind within the morality of the desert, it is opposed to the arijuna term that corresponds mainly to "white" people, to a strange person in the region or a possible enemy. They are characterized by having their own language and culture where their worldview and way of life make them different from other societies. The Wayúu ancestral territory



corresponds to the entire Guajira Peninsula limited to the east by the Gulf of Coquibacoa, to the south-east by the Perijá mountain range, and to the west by the northeastern slope of the Sierra Nevada de Santa Marta, where they are born. the Hacha, Ranchería and Limón rivers that flow into the sea, after crossing the plains of Baja Guajira, in the southern part there are other Wayúu settlements. In Cabo de la Vela a tectonic fault was born that divides the territory into two zones known as the Alta and Baja Guajira, which are separated by an extensive region called the Media Guajira.

The Wayúu community have their own language called Wayuunaiki, which belongs to the Arawak linguistic family, being a factor of ethnic identity and culture for them. They are considered socially and culturally strong, which has allowed them to join and articulate themselves to the different regional and national processes (economic, cultural, social, political and economic), without losing their identity and traditions.

### Geographic Characterization of La Guajira and the Municipality of Uribí

La Guajira is located in the northeast of the country and is part of the Colombian Caribbean coast. To the north and west it limits with the Caribbean Sea, to the east with Venezuela; to the south with the department of Cesar and to the southwest with the department of Magdalena. Its capital is Riohacha. (IGAC, 2010). It is made of 15 municipalities, for 2015 it had a population of 1,046,641 inhabitants, for the 2019 census the current population was 880,560, showing that there was a reduction of 16%.

Immigrants from different parts of the world, especially from the Middle East, arrive in the territory. It has five Native American towns and a large Arab community that has played a transcendental role in its economy. In the area is the Makuira Natural Park, unique in the world because it is a dwarf cloud forest rich in a variety of flora and fauna and different geographical accidents.

Figure 1. Map of the Middle and Upper Guajira



Source: Development Plan of the Department of La Guajira 2020-2023

The department has different thermal floors of the intertropical zone with average temperatures between 35 and 40 °C, and a maximum of 45°C, it has a great variety of terrestrial ecosystems, the desert, the dry forest and the humid mountain. It has an energy potential for the generation of both wind and photovoltaic energy that has not been widely exploited. In La Guajira, the average temperature is between 27 and 30 °C, with maximums of 45 °C. In its mountainous part the temperature reaches 38 °C. It presents a xerophytic climate, to the south and west of arid or semi-arid steppe. The rains occur in the months of September and December. Its vegetation is thorny bushes and different varieties of cacti.

### **Geographic Characterization of Uribí**

Uribí is a municipality that is located in the north of the department; the majority of its population is indigenous and belongs to the Wayúu ethnic group, and they consider themselves ancestral owners of the territory, forming the largest indigenous reservation in the Middle and Upper Guajira, extending throughout the rural area of the Municipality of Uribí.

Uribí has 21 districts in the rural area such as: Puerto Estrella, Nazareth, Cabo de la Vela, Siapana, Taroa, El Cardón, Casuso, Wimpeshi, Guarerpa, Irraipa Bahía Honda, Carrizal, Punta Espada, Castilletes, El Paraíso, Taguaira, Porshina, Taparajin, Urú, Jojoncito and Puerto López. In the urban area are the neighborhoods: Colombia, Ismael García, Fonseca Siosi, Los Guajiros, Abuchaibe, Aipiamana, Sports Center, San José, Venezuela, Wayúu Effort, Eduardo Ochoa, El Triunfo (Matadero), Las Mercedes, Wayúu-Yosu Ethnic Group, , Simón Bolívar, La Florida, Sports Center, Patio Bonito and the recent settlement called Villa Fausta. The indigenous territories of Pesuapa Enrique Ipuana and Juyasiraín are in urban formation. (Secretary of Economic Development of La Guajira, 2020).

### **Community participation**

The participation of communities in infrastructure projects is a mechanism that allows strengthening the different social organizations such as the clans and reservations of the Wayúu ethnic group, which have been transforming communal spaces. When the community is organized, they achieve many benefits for their territories, when their inclusion is achieved in the formulation, execution and monitoring of electrical infrastructure projects that are developed in their territories and that also link investors, it allows the social fabric and the model of development with a territorial approach for the municipality of Uribí Guajira to be strengthened and to be the basis for the development of what the Wayúu communities require (Contreras, 2016).

The articulation between community participation, the State and investors in photovoltaic energy infrastructure projects in the Cabo de la Vela Municipality of Uribí Guajira occurred from the design in order to generate a successful project that meets the needs of the Wayúu (Martínez , 2017)

## Community Energy

It is considered that community participation establishes a clear distinction between those proposals that can be successful for photovoltaic or wind energy, since the communities know of their capacities to promote a renewable energy project in their territory, which contributes to the social development of the Municipality.

Martín et al., (2016) considers that photovoltaic projects in Colombia have facilitated access to electricity for rural populations that are remote and are not interconnected to the national system, through the generation of energy in situ. In La Guajira, taking into account its climatological characteristics of winds and radiation, it has been building photovoltaic plants where the community participates as a partner, on the other hand, wind farms are also being built that produce energy that is injected into the network of the national electrical interconnection system to be transferred to places distant from the site where it is generated. "Electric power generation is not limited to large production plants, the possibility of generating electricity locally, or in homes, neighborhoods, with the integration of renewable sources, is increasingly simple and affordable" (p. 1)

Moreover, the Commission for Environmental Cooperation (2010) stated that community renewable energy depends on the organizational capacity of the communities, the knowledge they have on the subject, access to public and private entities that are able to finance these types of projects. For the development of this type of proposals, it is important that the community participate from the moment of its inception, making a difference.

According to Yáñez, (2016) and Alonso, (2015) they stated that it is important that the communities know and accept the new energy technologies, for this it was necessary to work with the community, and the leaders of each Uribí clan; where they were taught what a solar plant is, how it works and the benefits they would have if they agreed not only to allow the construction of the plant but also to be partners in the company. Additionally, the movement for community renewable energy considers that it is important to think that within the community everyone is equal that there are reasons that will determine the location of a project such as their beliefs, respect for nature and its sacred places. (Sposato & Hampl, 2018).

In the same way, Schweisfurth (2017) considered that in the development of projects with renewable energies it is important to have a leader who generates motivation for the community. In the case of the Reservation of Alta Guajira, the leaders are the chiefs of the clans of Cabo de la Sailing supported by the babler who is the person who becomes the meter between the community and the investors who will be in charge of showing the community the benefits that being part of a BIC society would generate for them, using state-of-the-art technology and be able to access electricity service 24 hours a day.

For Hienarth & Lettl, (2011) they stated that Sutsuim Ka'it BIC could be considered as a Leading Company (LE) which is willing to carry out a transfer of knowledge about the innovations that would be used in this solar plant, which generated processes of training for contracted professionals who belong to the community. It was also possible to identify and solve a series of problems that affect the community.

Finally, it can be established that for the Wayúu community, community photovoltaic renewable energy has become an activity that, supported by Prior Consultation, the participation of the leaders of each clan allows them to intervene in decision-making regarding the planning process, installation and plant operation. It also has to do with the benefits and compensation received by the people who are directly affected by the construction of the plant and the supply of sustainable energy (Šahović & Pereira, 2016).

## **Social Cartography**

According to its authors, cartography is considered a language which represents the geographical space where the settlements are located in the rural area of the Municipality of Uribíá, this form of abstraction to show the reality and the vision that the Wayúu have of their territory. In these maps they show their images, signs and symbols (Velez, Rátiva, & Varela, 2012).

Barragan & Amador, (2014) stated that social cartography takes the map as a graphic form of those phenomena present in a community, it is conceived as a means and not as an end, in which the existing reality and territorial relations are outlined through signs, symbols and words that are identified through conventions that have shared meanings and collective projections.

For the development of social cartography, the social and political characteristics of the Wayúu community of the Municipality of Uribíá must be taken into account with the aim of being able to guarantee that all the necessary conditions are in place so that the participants can meditate and socialize the perceptions, representations and interpretations of the reality of the Wayúu culture. It can be concluded that social cartography allows taking a comprehensive-critical position that shows the symbology of this community and also contributes to the interpretation of its world and how it could be transformed (Barragán & Amador, 2014).

Being able to recognize social cartography as a methodological strategy is essential to start from a territorial vision that provides the strengthening of communities from self-recognition and self-representations, as well as the analysis of the information collected (Barragan, 2012); (Barragán, 2019).

Starting from the previous concepts, Barragán (2016) considers that three types of maps can be prepared, in which one can: "prioritize collective reflections, recognize the territories, relationships, needs, knowledge and opportunities for transformation in social actors, therefore that it is necessary to take them into account before starting the exercise with the community" (p.8).

- **Eco-systemic-population map:** Shows the existing territorial relationships between population and nature, beyond political-administrative demarcations.

- **Temporal-social map:** It allows the different events that have happened to be identified and remembered by the community, which makes it easier to understand the present and what is desired for the future.

- **Thematic map:** Helps to identify the strengths and weaknesses of the Wayúu culture to transform them for the benefit of the community.

## 2 METHODOLOGY

An investigation was carried out with a qualitative methodology, which was done in two phases: the first is a primary investigation and later a study of social cartography whose origins are in the Participation Action investigation (IAP) due to its dynamic characteristics in the elaboration of maps, and the development of a dialogue that occurs during the work that the community carries out in each settlement with respect to their representations (Barragán, 2016). It can be said that subjectivity arises during the process, possibly due to the strategies used in collecting information, which are the experiences of the actors in the territory and the analysis and meanings that the results yield (Uribe et al., 2017).

A semi-structured interview was designed and applied to the leaders of the Settlements Concha Ipuana, Mamisha, Jokoliwou and Acapajushi. Also, a participatory workshop was in order to guarantee the participation of the community and to be able to establish the main sources of income, as well as the willingness to participate in a long-term photovoltaic project and the possibility of wanting to participate as partners in a community long-term renewable energy project, for the development of the research, central elements of the cartographies were taken:

- **Mapping of senses, perceptions and territories:** allows the identification of the sounds of nature, smells of plants or food, feelings, flavors, experiences and everything that is significant for the participants.
- **Mapping of sociodemographic assets:** it shows what their homes and the surroundings of their ranch are like.
- **Cartography of routes and landscapes:** The community in its maps shows what its social environment is like (See Table 1).

Table 1. Steps of the methodology.

PHASE	Type of Research	Methodology
I	Primary exploratory	Passive observation
		Sample
		Semi-structured interview
		Preferences matrix
II	Social cartography	Participatory mapping
		Workshops
		Action plan matrix

Source: Own elaboration

**Ethical considerations:** To be able to work with the community of the different settlements and have access to the leader of each clan, it was necessary to have bilingual support staff and a social worker who facilitated access to the community. Informed consent was also obtained which was delivered and read

in Spanish and Wayuunaiki. Once its reading was completed, the participants proceeded to fill it out in compliance with the provisions of the Declaration of Helsinki and Resolution 08430 of 1993 for Colombian territory, as also the 2018 Bioethics and Investigative Integrity Policy.

**Unstructured passive observation:** Passive observation allowed us to observe the state of the public infrastructure of the Municipality of Uribia, access to basic services both in the urban area and in the rural area, and the characteristics based on the methodology of Friedrich, Karlsson, & Federley, 2013. Some contents of the study could also be adapted, as the researcher and the support group recognized the territory under study (Herrera, & Naranjo, 2004). With the authorization of the leader and the community of each settlement; maps of the place, photographic records and voice or written notes were used.

**Sample:** With the previously established sample and the established settlements, a visit was made to each one of them looking for the leaders. In addition, the stores in the area, commercial premises, urban and rural hotels were visited, where offered information about the activities and routines of the Wayúu community (Franz, 2015).

**Semi-structured interviews:** This instrument allowed the collection of information provided by the leaders of each clan of the Alta Guajira reservation, on the needs of electrical energy and the knowledge they had about solar energy through flexible questions such as to allow the interviewees express themselves freely, with the information obtained the participatory workshop was designed (Laforest, 2009).

**Participatory mapping:** Adults and young people participated in this activity who drew their territory showing their houses, corrals, schools, the sea and the vegetation of the area. In addition, they were asked to draw the incidence that it would have for them if they had electricity 24 hours a day. Later, the maps were socialized, likewise the researcher and the facilitator (Wayúu professional) generated questions about what natural resources mean to them, about their culture and if the solar plant were implemented, what would be their ventures.

**Matrix of preferences:** This exercise stimulated discussion for decision-making on different problems that afflict the community, once each of these needs has been established, a prioritization of each of them is made based on the collective benefit. The exercise ended with a vote by the participants to decide which was the most felt need by the community. At the end of this exercise, an exercise for renewable energy is proposed, it was explained that each alternative would be qualified based on the decision criteria chosen and the weights associated with each one of them, each criterion had a score as follows: 1 (the worst possible) to 10 (the best) (Bolt and Fonseca, 2011).

**Analysis of the interested parties:** Prioritized each of the needs of the community, an analysis of each of them is made, the support staff asked questions about these problems. Additionally, the different entities interested in this type of project are identified. At the end of the analysis, a person from the community explains how the analysis was carried out and what consensus was reached.

**Matrix of action plans:** Questions were asked by the support staff and the researcher about the possibility of proposing a photovoltaic project with the direct participation of the community (Commission

for Environmental Cooperation, 2010). The participants expressed how the project could work as well as the possible impacts it could have on wildlife and the landscape, because if this were to happen it would be necessary to carry out a series of rituals to ask nature for permission.

### **3 RESULTS**

The results of the primary and/or exploratory research and social mapping are shown below. In order to fulfill the established tasks, it was necessary to start by generating motivation in the community of each of the settlements. For this, it was necessary to participate in the different activities of the community, to know their interests and tastes, in a moonlight there was a sharing of their dances and food allowing to generate empathy between the community and the researcher. With the community motivated, the primary research is carried out.

#### **Primary and exploratory research**

From passive observation, it was established that 163,462 people live in the Municipality of Uribia, where 90% of the inhabitants are indigenous Wayúu. Of the total population of the Municipality of Uribia, 85,960 are women and 78,828 are men (DANE, 2019). In the rural area is the Reservation of the Middle and High Guajira, its population is organized into 20 matrilineal Clans (Eirruku) that are distributed in the peninsula of la guajira being the clan with the greatest representation the Epieyu which houses 78,409 people.

In rural areas, most people lack income, education, justice, health, credit and other productive resources and opportunities. Therefore, it could be said that multidimensional and monetary poverty coexist in the rural area of Uribia. Regarding extreme monetary poverty in La Guajira, it was \$114,420 per month, while the monetary poverty line per capita for La Guajira was \$229,271 per month which affects the high rates of illiteracy, health problems and death of infants due to malnutrition. The unsatisfied basic needs in the municipality are 89.03%, surpassing the national level, which is 27.3%. The people who are in misery 61.07% with respect to the housing deficit this is 64.29%. This result goes hand in hand with the component of overcrowding of people in the houses that reaches 61.12%. Another important index is the component of economic dependence of the elderly is 38.07%.

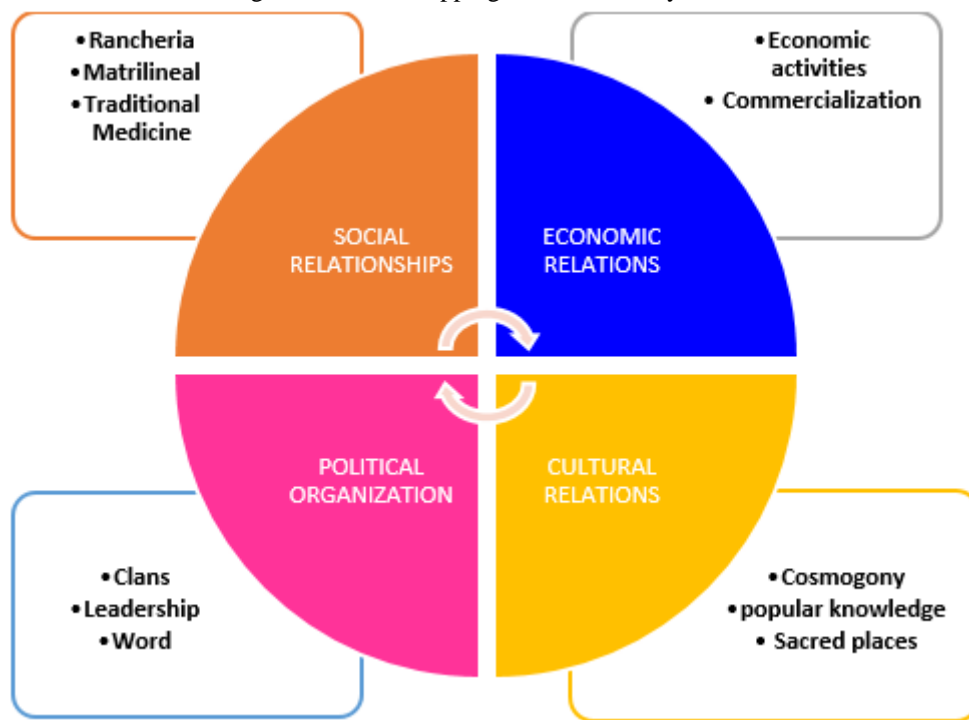
The concept of culture takes into account immaterial and material characteristics, their emotions and knowledge that are specific to the person to create their meanings, this set is what has allowed the Wayúu that their way of life, traditions, values, customs, costumes, folklore and their organization continue to be maintained over time. The Wayúu community considers that its legends and myths allow men and women to know through them their history and everything related to their existence. Legends reveal the origin of the world, plants and animals; all this exists by the power of those beings, as well as the different events experienced by man. Their culture is expressed and represented through oral tradition. When the myth is narrated, it becomes an explanation about the sociocultural organization and the social models that

are generated and that the community assumes. Orality allows to relate the sacred and the material, in the oral tradition knowledge and experience is transmitted by the elderly, to adults, youth and children. These elders preserve the cultural heritage and coexistence with nature and among themselves.

For the Wayúu culture to build is to weave, in the construction of their homes they use clay and other structural elements that intertwine to generate a strong wall, the women begin to weave the transversal intersections with cacti branches, to be able to add clay or mud that must be yellow and mixed with cattle dung, which gives firmness and does not allow it to crack over time.

From the observation it was possible to establish that in the Wayúu territory there are 4 types of relationships such as: Economic, Cultural, Political and Social, which are the ones that govern the life of the community. The semi-structured interview was applied to four (4) clan leaders that once the interviews were answered, a categorization and sub-categorization of the different responses was made.

Figure 1. Social Mapping and Community Assets



Source: Own Elaboration



Table 2. Categorization and Subcategorization of interview responses

<b>Categorization</b>	<b>Subcategorization</b>
My family is Wayuu The family is matrilineal	What family means in the Wayuu culture
The importance of women in the Wayuu culture Culture is inherited from the mother Education is transmitted by mothers The mother teaches the daughters to do by playing with dolls Before the first period, the girl shuts herself in with her grandmother to finish learning everything a woman should know. The <i>atushi</i> is the most important person in the Wayúu community.	The value given to women within the Wayuu culture  The head of each clan is the <i>atushi</i>
Importance of the earth and its ancestors Land is inherited through the maternal line	Territorial organization Ancestral landowners and living people who live on the land but will never be able to sell it, it is not theirs
<i>Jepira</i> place where the dead go The dead take a bath first, get dressed and cry	Belief of death
Worldview is the earth and the rain Plants are an ancestor of them, plants feel what is done to them	Visión deista Vegetation is a living ancestor
Father Jipa is the rain and he fell in love with the earth and gives rise to the plants, then the woman was born in the second birth	Belief in the creation of the world
Professionals in social work (3) and in environmental impact allows you to work in your area under your beliefs Two male anthropologists	Companies hire women and men professionals, some accept women more and others do so with men when negotiating
Uribía indigenous city	The largest concentration of indigenous people is in Uribia and they continue to respect their culture
The importance of the environment There is no access to energy service only in the urban part at the rural level	It's their whole worldview The Wayúu are not afraid of the dark, it is a poem surrounded by stars, this is taught to them since they are small and small
Solar energy Importance of energy in the family	Obtain energy through the sun to be used by us It would improve the quality of life, there would be work, food could be conserved and study at night
Impact of living in the area benefits of solar energy	Strengthen our culture It is a renewable energy that does not pollute and could pump and extract drinking water
I would pay for the service	Yes, because it is cheaper than diesel, which pollutes.
The community would be interested in being a partner of a solar company in Uribía	If it is interesting, it is the first time that they have taken us into account, the other companies only offer us compensation to the community that is close to the project.
What kind of compensation do they give you? Would you like to work in the company	Goats, seeds tanks to store water Yes, because the woman could be the one who keeps the panels clean and the man can do other activities.
If society were given, what would you contribute?	The land and work and we would take great care of it because it would be ours, but first we must ask nature for permission

Next, an analysis and interpretation is made from the context

Table 3. Analysis and interpretation

Statement	Argument	Context validity
<b>Importance of the family in the Wayuu culture</b>	For each of the participants, their family is Wayúu and the family is matrilineal	In the settlements where the participants live, numerous uterine families live together, this is their residence that consists of a collective corral, jagüeyes orchards or water reservoirs and the cemetery.
<b>Value of women in the Wayuu culture</b>	The woman is the most important She is in charge of transmitting the culture Education is provided by women Her confinement occurs before her first menstruation and her maternal grandmother locks herself up with her to teach her what a woman must know to get married.	Education plays a key role in strengthening women with respect to her autonomy and the ability to make decisions for what her life project will be (Regnault, 2017)
<b>The territorial organization occurs in the high Guajira where all the ancestors are</b>	The migration of some families to the middle and lower Guajira lost their ancestors	In the high Guajira the Wayúu culture arises (Figueroa, 2017)
<b>Belief of death</b>	<i>Jepira</i> place to go once the person dies	In this culture, death is sacred, so they cannot kill a human being, if they do, they break the family harmony of the aggressor and the victim, which must be repaired by the aggressor with goats and gold. Death the worst poverty that a Wayuu can have (Figueroa, 2017)
<b>Environment and nature</b>	You don't cry before the bath, then you get dressed to cry	<i>Pulowi</i> is the woman who is related to drought, Java is the nomadic man who hunts and kills and represents evil and disease and also death.
<b>Flora and fauna are living ancestors</b>	Worldview is the earth, and the rain	To use nature it is necessary to ask permission from different rituals
<b>Creation of the indigenous world</b>	<i>Japa</i> is the rain father who falls in love with the land of the first birth plants are born second birth the woman was born and then it is a collective birth	Figueroa (2017) argues that Maleiwa is the center of a mythical universe that gives life to man and iron to be able to mark each matriarchal clan so that they do not get confused and gives each one a name.
<b>Environmental impacts</b>	Ali-Juna is not an indigenous person, he is a Westerner who affects his environment	The effects generated by Ali-juna affect the health of the environment that must be treated like the heart. The differences between Wayúu and Ali-junas is how the breeze stirs but they are necessary to breathe and refresh each other and oneself.
<b>Training of Wayuu men and women who work in the area</b>	They learned to strengthen their beliefs of the Wayuu culture in their universities	"With the face of intelligence that is serenity, think that the fruit of the clans can only be eaten and enjoyed if you are calm" (López, 2013, p.5%
<b>Urbia ancestral land</b>	Indigenous land	Here man was born, his culture and love for the land and what it gives them.

<b>Solar energy</b>	Energy from nature that is permanently renewed and does not pollute	It would light up the life of each Wayúu
<b>Benefits</b>	Quality of life, food safety	The health of each Wayúu is important because each patient weakens the plants

Source: Own elaboration

All the interviewees start by explaining the importance of the family and how it is the woman who is in charge of providing the lineage, that is why in a marriage it is desired that women be born because of the inheritance of the lineage and men so that they help in the different economic activities. They also show how their social organization is given their beliefs and within them is the respect for nature. Finally, they showed interest in knowing more about solar energy and what would be the benefits that they would have if this type of projects such as wind power were implemented in the area as long as they do not affect nature and even less its sacred sites.

Table 4. Preferences Matrix

	<b>Weighted Score</b>		<b>1850</b>
<b>Tracks</b>	30	5	150
<b>Employment</b>	40	8	320
<b>Drinking wáter</b>	60	9	540
<b>Energy</b>	80	10	800
<b>Transportation</b>	20	2	40
	<b>Weighted Score</b>		<b>1850</b>

Source: Own elaboration

Once all the problems that afflict the community were listed, they were explained that they should prioritize and give a weight and a score, leaving only 5 criteria. They consider that the roads are very important, but they know that the government will never invest in secondary roads, and less tertiary.

With regard to employment, they gave it a score of 320 and they explain that if the different projects that they are mentioning are developed, they could access and improve their quality of life. For them, the most important thing is access to electricity, which they rated with 800 points. They state that with energy they can access underground water or a desalination plant, have public lighting, refrigeration and appliances that they do not have, such as television, transportation would be difficult if They don't have good roads.

## Participatory Mapping

In the meetings with the community, the objectives of the research were socialized, from the elaboration of the map, it was possible to find out about the physical, economic and cultural resources of the community of the formal and informal associations, of the organizations and of the subjects, where their popular knowledge was included. The location of each resource was very specific, to later facilitate the construction of the map.

For the social mapping exercise, two groups were organized made up of adults and elders from the community who remember what Cabo de Vela was like before and by young people who have current knowledge of the territory. Each group worked on the elaboration of a map of Cabo de Vela; Annex A represented the territory before the development of tourism. The (Annex B) represented the territory of a more internal settlement (figure. 3). Each of these maps allows us to reflect on and compare changes in lifestyles and changes in the landscape.

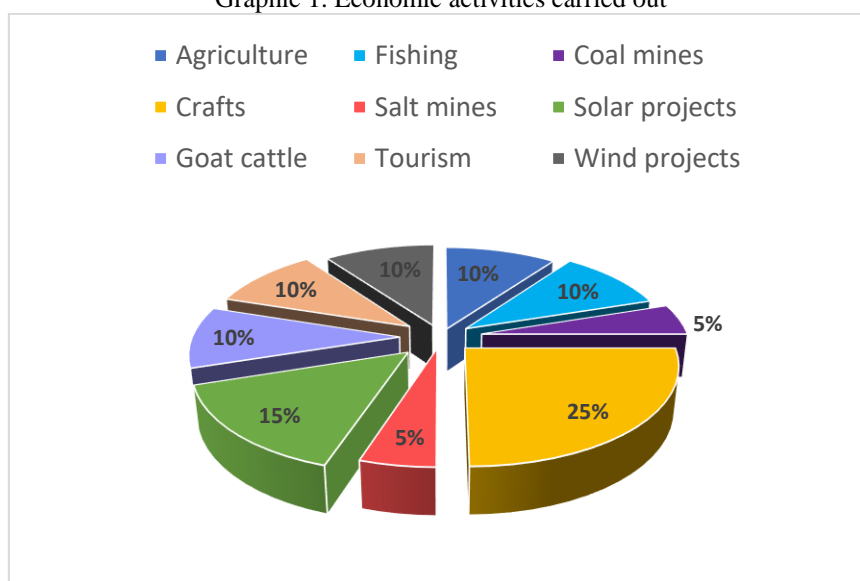
In social cartography it is important to take into account all the factors that are related to the environment and with which the territory is represented and which can be modified according to the dimension of the territorial effects, since the map of the past shows a territory more associated with the immediate environment, while the map above clearly refers to coal extraction, water and air pollution, the privatization of spaces, among other factors that can be seen in figures 2 and 3. At the time of socializing the map, two were chosen, one that shows the economic and tourist activity of Cabo de la Vela and another that is located in the internal area of Cabo de la Vela.

### Participatory Workshop

On another moon, a participatory workshop was worked with the community, which had the objective to identify the main economic activities carried out by the community of the different settlements.

Of the 300 people who participated in the workshop, 10% of the people stated that their income comes from agriculture, goat care, fishing, tourism and wind projects, 25% of the women work in handicrafts, 5% work in the salt and coal mines and 15% work on solar projects as unskilled labor and a few as skilled labor.

Graphic 1. Economic activities carried out



Source: Own elaboration

At the end of the exercise, the community expressed interest in the use of photovoltaic energy, the questions revolved around the cost of installing this type of energy in the region and what benefits they would have, the people of Punta Gallinas asked if a plant was feasible community solar, they also saw it as a source of income that would allow them to improve their quality of life, they also considered it an opportunity to install decentralized FE services and more in these remote areas that do not have energy networks, on the other hand the company of Energy AIR-E would not be so pressured by the implementation of high voltage networks. It is important to remember that the current regulations for non-conventional renewable energies support this type of initiative.

Table 5. Interested parts matrix

<b>Interested parties</b>	<b>Role</b>
<b>National and Foreign Investors</b>	They provide the capital
<b>Ministry of Interior</b>	Verifies that the communities are aware of the project and that prior consultation is carried out
<b>Ministry of Environment</b>	Supervises compliance with environmental regulations
<b>Electric sector</b>	It is pending the generation of energy for its commercialization at the national level and the surpluses to sell them internationally.
<b>ANLA</b>	Grants environmental licenses for more than 100MW
<b>Corpo Guajira</b>	Grants an environmental license to projects of less than 100 MW and monitors and evaluates to grant the environmental license and throughout the development of the project.
<b>Guajira Governorate</b>	Supports the generation of projects with non-conventional renewable energies that support the development of the Department
<b>Mayor of Uribia</b>	Support the development of projects in your municipality that generate employment for the community
<b>Companies that produce solar panels</b>	They provide the different equipment required for this type of project
<b>Banks</b>	They offer loans for the development of this type of projects
<b>Chamber of Commerce</b>	Analyze the development of new businesses in the areas where this type of project is implemented
<b>Community and Clan Leaders</b>	The leaders of each clan and the Wayúu community are in charge of accepting or not the development of this type of projects on their land, as long as they do not affect their sacred places and the agreed commitments are fulfilled.

Source: Own Elaboration

Once the stakeholder matrix was prepared, the participating community explained who the entities are and the role they play in this type of project. The most important aspect of this exercise is how the community identifies the public and private institutions of the Regional, Departmental and National order linked to these projects. They are also aware that in order to work on these proposals they require training, in the same way investors who wish to develop projects on Wayúu lands also need to be trained on their culture, cosmogony and customs in order to enter the territory.

The elaboration of an action plan between the different Government Entities, investors and the community is a fundamental part when you want to implement Photovoltaic Energy projects. The

participation of the Wayúu community of the municipality of Uribia allows the socioeconomic development of the area to improve the quality of life of the community of each ranchería and social development with equity, both for the population that participates in the project and for those who only want the payment of their compensation.

Table 6. Action plan matrix

Actividades	Recursos	¿Cómo?	Responsables
<b>Formation of a commission of leaders of Clans of the Reguardo de la Media and Alta Guajira</b>	Rancherías that wish to participate in the Photovoltaic project	Meeting of the leaders of each clan with the investors supported by Juan Cambar President of the Major Board of Babblers	Leader of each settlement
	Prior consultation, benefits that can be generated. Verification by the different entities		Entities responsible for renewable energy projects, Investors
	Socialization of the project		Ministry of the interior and leader of Clans
	Signing of minutes		
<b>Production of the action plan</b>	Achievement of the Environmental License by Corpoguajira	Advice from Corpoguajira, Ministry of the Interior Preparation of training workshops	Corpoguajira and professionals who carry out the environmental study
	Environmental study		Community Trainers
	Training for investors and community professionals in new technologies		Investor Trainers
	Training for the community in management processes		

Source: Own elaboration

#### 4 DISCUSSION OF RESULTS

The present investigation wanted to show the importance of social cartography when working with vulnerable communities such as the Wayúu culture, this process facilitated a recognition of the territory of Cabo dela Vela Municipality of Uribia, in the same way the active participation of the community allowed to elaborate the community maps where they showed their positive and negative realities of their territory, the most important thing were the social agreements between the community and the investors that would generate a transformation of the territory and the community.

Taking into account the above, Braceras (2012) considered that it is important when the reality of the community is changed and it is who identifies their problems, their capacities and assets, and is also capable of making proposals to improve the reality of the Wayúu population. Likewise, Oslender (2017) stated that social cartography is a methodology with which a reflection can be generated with the participants based on their lived experiences, the maps allow recognizing the Wayúu territory and the sociocultural aspects of each ranchería and the way how the population relates to nature and the importance that their cosmogony has for them.

According to Barragán et al., (2019) non-conventional renewable energy projects need sites where the amount of radiation guarantees the sustainability of the project and that benefits the community, as is the case of the Cabo de la Vela project where people who have never had access to the service, they will be able to have it at a low cost, thus improving their quality of life.

Similarly, Contreras (2017) stated that for photovoltaic projects to be developed, the participation of the community and investors is necessary in the identification of the territory, which generates trust, solidarity, and cooperation. When this type of alternative is given, the participants discuss the different social and economic opportunities that having electricity means.

On the other hand, Tovar-Ospino (2010) showed that the lack of electricity affects the Wayúu population due to the lack of drinking water, little access to health services, and an unbalanced diet that puts their lives at risk. Living in desert areas and not interconnected makes living conditions much more difficult and their unsatisfied basic needs exceed those of the country.

Authors such as Huesca, Sheinbaum, & Köppel, (2016) have suggested that electrical energy allows forging wealth and new job opportunities for the inhabitants of the Municipality of Uribia as long as the environment and the sacred places of the community are preserved.

Finally, Gómez et al., (2016) stated that the photovoltaic and wind energy that Alta Guajira can generate, would allow the generation of a true socioeconomic development of the population. This indicates that energy contributes to the development of the Wayúu population, its purchasing power is low because agricultural activities do not allow for a stable economy.

## 5 CONCLUSIONS

The qualitative research helped the community of the Municipality of Uribia to determine the problems that affect them, such as lack of employment, roads, drinking water, basic services, but the most important thing for them is the lack of electricity.

Participatory methodological strategies such as social cartography allow the achievement of opportunities between the community, investors and the state, which could be evidenced in the present investigation, since it started from a recontextualization of community assets such as knowing the territory, the rapprochement between the community and the arijunas (investors), and the agreements reached, supporting the importance of community work.

Starting from social cartography, the Wayúu community socialized their culture, knowledge, customs, practices that account for their reality and daily life on the participatory map and in the workshops.

La Guajira is characterized by having the best solar radiation and the strength of its winds, so the implementation of photovoltaic energy projects would improve the quality of life of the community.

The development of community photovoltaic projects for those areas that are not interconnected would make it possible to obtain resources from royalties, generate local infrastructure and encourage the development of these families.

The quality of life of the community of the Municipality of Uribia is due to the lack of electricity, having this service would mainly improve their conditions of food conservation, medication refrigeration, lighting of their homes, public lighting, recreation, management of desalination plants and the development of commercial activities. At the same time, it was established that the potential of non-conventional renewable energies that the guajira has allows the development of new community enterprises.



## REFERENCES

- Barragán, L. A. (2012). Cartografía social de la cultura local del departamento de la Guajira. Riohacha, Colombia: Editorial Gobernación de la Guajira y Fondo Mixto de Cultura.
- Barragán, DF y Amador, J.C. (2014) La cartografía social-pedagógica: Una oportunidad para producir conocimiento y repensar la educación. En: Itinerario Educativo. Diciembre. 28, (64): p.p 127-141. Disponible en: <http://revistas.usbbog.edu.co/index.php/Itinerario/article/view/1422>
- Barragán, D. F.(2016). Cartografía social pedagógica: entre teoría y metodología. En: *Revista Colombiana de Educación. Enero junio. (70): p. 247-285. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n70/n70a12.pdf>*
- Barragán, A (2019) Cartografía social: lenguaje creativo para la investigación cualitativa. En: *Revista Sociedad y Economía. 36, p. 139-159. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i36.7457>*
- Bolt, E., y Fonseca, C. (2011). Keep It working: a field manual to support community management of rural water supplies. Delft, Holanda: International Water and Sanitation Centre. Comisión para la Cooperación Ambiental, (2010) La energía Renovable Comunitaria ISBN 978-2-923358-76-5 (versión impresa); ISBN 978-2-923358-77-2 (versión electrónica)
- Braceras, I (2012). *Cartografía participativa: herramienta de empoderamiento y participación por el derecho al territorio*. (Trabajo de grado Máster Desarrollo y Cooperación Internacional. España: Universidad del País Vasco - Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional). 55 p.
- Commission for Environmental Cooperation (2010). Guide to developing a community renewable energy project in North America. Montreal, Canadá: Commission for Environmental Cooperation. Recuperado de: <http://www.communityplanning.net/pub-film/pdf/GuideToDevelopingACREProject.pdf>
- Contreras H. N. (2016). La representación social del espacio público para el diseño y gestión de territorios sostenibles, una propuesta teórico-práctica y metodológica para un urbanismo participativo. *Revista de Arquitectura, 18(1): 18-34. Disponible en: <https://doi.org/10.14718/RevArq.2016.18.1.3>*
- Fernández, A. (2014). *Technologies for Freedom: una aproximación a los proyectos de cooperación de corte tecnológico desde el enfoque de capacidades* (Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. España)
- Franz, Y. (2015). Designing social living labs in urban research. *Info, 17 ( 4), 53–66*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1108/info-01-2015-0008>
- Friedrich, P., Karlsson, A., y Federley, M. (2013). Report 2.1 Boundary conditions for successful Urban Living Labs. Botkyrka, Suecia: IVL, JPI-Urban Europe. Recuperado de <https://www.ivl.se/>
- Gobernación de la Guajira. (Secretaria de Desarrollo Económico, 2020) Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023.
- Gómez, L., Santos, E., & Castrillón, M. (2016). Estrategias de innovación desarrolladas por los centros de investigación de las universidades públicas del departamento de La Guajira, Colombia. *INGE CUC, 12(1), 32–41. <http://doi.org/10.17981/ingecuc.12.1.2016.03>*
- Hienert, C. & Lettl, C. (2011). Exploring how peer communities enable lead user innovations to become standard equipment in the industry: Community pull effects. *Journal of Product Innovation Management, 28 (1), 175-195. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00869. <http://doi.org/10.1016/j.esd.2010.10.005>*
- Huesca, M. E., Sheinbaum, C., & Köppel, J. (2016). Social implications of siting wind energy in a disadvantaged region – The case of the Isthmus of Tehuantepec, Mexico. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 58, 952–965. <http://doi.org/10.1016/j.rser.2015.12.310>*
- INSTITUO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI (IGAC) (2020) Estudio general de suelos y zonificación de tierras del departamento de La Guajira. Subdirección de Agrología

- Laforest, J. (2009). Safety diagnosis tool kit for local communities. Guide to organizing semi-structured interviews with key informants. Québec, Canadá: Institut national de santé publique du Québec. Recuperado de: [https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/LAFOREST%202009%20Guide%20to%20Organizing%20Semi%20Structured%20Interviews.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/LAFOREST%202009%20Guide%20to%20Organizing%20Semi%20Structured%20Interviews.pdf)
- Martín, K., Rogina, M., Vázquez, A., Lamar, D., Francés, A., Asensi, R., & Uceda, J. (2016). *Distribución con Nano-Redes de Corriente Continua en el Hogar. Grupo de Sistemas Electrónicos de Alimentación*, Universidad de Oviedo. Centro de Electrónica Industrial,, Universidad Politécnica de Madrid.
- Martínez, C. (2017). Observatorio CITé, al rescate del patrimonio a través de la participación ciudadana. *Revista Chilena Plataforma Urbana*. Disponible en: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2017/02/19/observatorio-cite-aorganizacion-que-rescata-el-patrimonio-a-traves-de-la-participacion-ciudadana/>
- Oslender, U (2017). Ontología relacional y cartografía social: ¿hacia un contra-mapeo emancipador, o ilusión contra-hegemónica? *En: Tabula Rasa. Enero-febrero 2017. (26,) p. 247-262.* <http://dx.doi.org/10.25058/20112742.196>
- Philip, R., Anton, Bonjean, M., Bromley, J., Cox, D., Smits, S., Sullivan, C. A., Van Niekerk, K., Chonguica, E., Monggae, F., Nyagwambo, L., Pule, R. & Berraondo López, M. (2008). Local Government and Integrated Water Resources Management (IWRM) Part III Engaging in IWRM Practical Steps and Tools for Local Government. Ciudad del Cabo, Sudáfrica: ICLEI – Local Governments for Sustainability.
- Šahović, N. & Pereira, P. (2016). Community Renewable Energy - *Research Perspectives. Energy Procedia, 106, 46–58.* doi: 10.1016/j.egypro.2016.12.104
- Schweisfurth, T. G. (2017). Comparing internal and external lead users as sources of innovation. *Research Policy, 46(1), 238–248.* doi:10.1016/j.respol.2016.11.002.
- Sposato, R.G. & Hampl, N. (2018). Worldviews as predictors of wind and solar energy support in Austria: Bridging social acceptance and risk perception research. *Energy Research and Social Science, 42, 237-246.*
- Tovar-Ospino, I. (2010). Diseño de un banco de prueba para determinar los servicios globales ofrecidos por colectores solares planos para el calentamiento de agua *INGE CUC, 6(6).*
- Uribe, C.P; Donoso, D & Ramírez, A.(2017) De la cartografía social a la comprensión de los contextos socioeducativos. *En: Aletheia. Noviembre 2017. 9, ( 2): p. 74-93.* Disponible en:[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2145-03662017000200074&lng=e&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2145-03662017000200074&lng=e&nrm=iso&tlng=es)
- Velez, I., Rátiva, S. y Varela, D. (2012). Cartografía social como metodología participativa y colaborativa de investigación en el territorio afrodescendiente de la cuenca alta del río Cauca. *Cuadernos de Geografía, 21(2), 59-73.*
- Yáñez, J. C. (2016). *Mlearning: la aceptación tecnológica como factor crítico del desarrollo de modelos de negocio de formación online.* (Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili. Departamento de Gestión de Empresas). Dipòsit Legal: T 90-2015

## Equidade de gênero e formas de promovê-la: Uma reflexão sobre desafios, barreiras e preconceitos de Mulheres no mercado de trabalho

 10.56238/cipedenv1-015

Alex Sandro dos Santos

Fernanda Mazzaro Mucillo

Maria Isabela Volponi

Poliana de Oliveira Nascimento

Rayssa Karolline Ramalho Costa

### RESUMO

A palavra equidade significa tratar todas as pessoas com igualdade independente do seu gênero, raça, hierarquia, bens, etc. O conceito de equidade está atrelado a justiça social, pois todos têm os mesmos valores, oportunidades e tratamento. Para (Whitehead, 1992) a equidade exige que, idealmente, as pessoas tenham oportunidades justas de atingir seu potencial e que ninguém deveria ser menos favorecido. Ao longo dos anos as mulheres vêm enfrentando a desigualdade e travando lutas para conquistar seus direitos, desta forma o presente artigo está organizado do modo que será discutido um pouco da história, a participação da mulher no mercado de trabalho, a questão da instrução e a desigualdade em relação a rendimentos (salários), o trabalho da mulher no Brasil e vários dados estatísticos em relação a mulher no mercado de trabalho na perspectiva de gênero. Atualmente o feminismo tem ganhado poder e sido cada vez mais discutido, ganhado voz nas redes sociais, mas a falta de equidade de gênero persiste. Neste artigo que tem características metodológicas exploratório e descritivo, apurou como resultado que aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho coloca em pauta relevantes questionamentos relacionados as desigualdades de gênero que de maneira expressiva se apresentam nas relações trabalhistas. Concluiu-se que apesar da grande

inserção feminina no mercado de trabalho, a elas são destinadas somente as profissões consideradas femininas ou com baixa remuneração e que é necessário discutir medidas que transforme ambiente corporativo igualitário a todos aplicando ações que possibilitem melhores condições para que cada vez mais mulheres alcancem cargos de liderança.

**Palavras-chave:** Equidade, Equidade de Gênero, Mercado de trabalho, Mulher.

### ABSTRACT

The word equity means treating all people equally regardless of their gender, race, rank, assets, etc. The concept of equity is linked to social justice, because everyone has the same values, opportunities, and treatment. For (Whitehead, 1992) equity requires that, ideally, people have fair opportunities to reach their potential and that no one should be less favored. Throughout the years, women have been facing inequality and fighting for their rights. In this way, this article is organized in a way that will discuss some of the history, the participation of women in the labor market, the issue of education and inequality in relation to income (wages), women's work in Brazil, and several statistical data regarding women in the labor market from a gender perspective. Currently, feminism has gained power and has been increasingly discussed, gaining voice in social networks, but the lack of gender equity persists. This article, which has exploratory and descriptive methodological characteristics, found as a result that the significant increase in female participation in the labor market raises relevant questions related to gender inequalities that significantly present themselves in labor relations. It was concluded that despite the large female insertion in the labor market, they are destined only to professions considered feminine or with low remuneration and that it is necessary to discuss measures that transform the corporate egalitarian environment to all by applying actions that enable better conditions for more and more women to reach leadership positions.

**Keywords:** Equity, Gender Equity, Labor Market, Women.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo está organizado da forma que será discutido um pouco da história, a participação da mulher no mercado de trabalho, a questão da instrução e a desigualdade em relação a rendimentos (salários), o trabalho da mulher no Brasil e vários dados estatísticos em relação a mulher no mercado de trabalho na perspectiva de gênero. Mas especificamente a identificação de algumas adoções de atividades organizacionais que podem ser atribuídas às práticas de equidade de gênero.

A palavra equidade significa tratar todas as pessoas com igualdade independente do seu gênero, raça, hierarquia, bens, etc. O conceito de equidade está atrelado a justiça social, pois todos têm os mesmos valores, oportunidades e tratamento. A equidade existe para sanar injustiças.

Para (Whitehead, 1992) a equidade exige que, idealmente, as pessoas tenham oportunidades justas de atingir seu potencial e que ninguém deveria ser menos favorecido.

Durante anos o papel da mulher foi definido em ser filha, futura esposa e ser uma boa mãe, não tendo o direito de trabalhar, votar, sendo submissa ao homem. Desde o princípio a mulher foi considerada inferior ao homem e até os dias atuais ainda há uma grande discrepância em relação ao homem e a mulher.

De acordo com o Artigo 113, inciso 1 da Constituição Federal, “todos são iguais perante a lei”. Mas será que a realidade é essa mesma? Desde o século XVII, quando o movimento feminista começou a adquirir características de ação política, as mulheres vêm tentando realmente colocar em prática essa lei.

Atualmente o feminismo tem ganhado poder e sido cada vez mais discutido, ganhado voz nas redes sociais, mas a falta de equidade de gênero persiste. Disto isso o termo “feminismo” está em alta atualmente e muitas empresas tentam utilizá-lo para ganhar destaque na mídia, porém, é comum que muitas delas apenas vendam este discurso para os consumidores, mas não o utilizem de fato dentro do ambiente corporativo: “as organizações adotam oficialmente certos padrões e formas de comportamento que ‘estão na moda’ e, muitas vezes, na verdade, não seguem esses padrões” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 298).

Ao longo dos anos as mulheres vêm enfrentando a desigualdade e travando lutas para conquistar seus direitos. Uma das lutas conquistadas pelas mulheres foi o direito ao voto, esse direito no Brasil só foi garantido pela Constituição de 1932, após uma luta de mais de 10 anos liderada, além do direito ao voto, batalharam pelo direito a educação, o direito de poder trabalhar fora de casa, controle de natalidade, entre diversos outros direitos que as mulheres tiveram que lutar para conquistar e serem consideradas tão capazes quanto os homens.

No século XIX, com a consolidação do sistema capitalista inúmeras mudanças ocorreram na produção e organização do trabalho feminino. Com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento da maquinaria, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas. Desde então, algumas leis passaram a beneficiar as mulheres. Ficou estabelecido na constituição de 32 que “sem a distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas

às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido despedir a mulher grávida pelo simples fato da gravidez”.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nesta seção, o acadêmico vai apresentar uma revisão crítica da literatura sobre o tema definido. A revisão deve estar subdividida em subseções, de acordo com os principais conceitos ou modelos teóricos em que o aluno irá sustentar a sua pesquisa.

Governança corporativa serve para proteger as empresas, trazendo um conjunto de normas e princípios que determina como a empresa é dirigida, de forma que traga harmonia entre os acionistas e os executivos da empresa. A governança corporativa norteia as empresas para que alcancem bons resultados. Existem diversas definições para governança corporativa, mas, todas elas trazem a mesma perspectiva de princípios, práticas e objetivos.

A governança corporativa (GC) é, atualmente, um dos principais temas do contexto empresarial. Ainda que tenha surgido entre as décadas de 1980 e 1990, ainda é um assunto emergente na prática das empresas. A governança surgiu, principalmente, como resposta a alguns problemas que decorrem da evolução do sistema capitalista como um todo. Governança Corporativa (2017 p. 17)

Segundo Andrade e Rosseti (2014), Governança Corporativa é uma tradução da expressão inglesa “corporate governance”, que significa sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa. Surgiu nos Estados Unidos devido à necessidade de os acionistas majoritários terem controle sobre as suas empresas, através da eleição de um Conselho de Administração que teria como papel fundamental defender os interesses dos acionistas, monitorando e avaliando novos projetos e decisões da diretoria.

A governança corporativa baseia-se nos princípios que são direcionados para a transparência, equidade, cumprimento da legislação, prestação de contas, condução dos negócios e a base das atividades que são envolvidas sejam estas governamentais ou não governamentais (SILVEIRA, 2002).

Goyos Júnior (2003) vê a governança corporativa como um esforço contínuo e organizado de acionistas e executivos, no sentido de obter um melhor alinhamento entre os interesses da organização e dos stakeholders.

Para a autora Lopes (2015), os princípios da governança corporativa devem sustentar práticas que assegurem a ética, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com visão de longo prazo

A governança corporativa foi estruturada, ao longo dos anos, com base em quatro importantes princípios, que devem direcionar todas as ações e práticas decorrentes dela. Ainda que existam outros princípios a nível internacional, o IBGC adotou quatro principais em 1995, em seu Código de Melhores Práticas: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

“A governança corporativa não é um modismo, mas um sistema de aperfeiçoamento de gestão” (SILVA, 2012). Este sistema evoluiu nos últimos anos, passando a contar com regulamentações próprias em muitos países.

Para Silva (2012) “a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

O termo vem conquistando cada vez mais espaço no mercado, com a intenção que as empresas não venham ter conflitos por falta de ética, moral e compromisso. A governança corporativa deve ser adotada com o intuito de evitar escândalos imorais que destroem a credibilidade com o mercado e valorizar sua imagem.

Como todo sistema, é composto de estruturas, relações, processos e um objetivo a ser alcançado. Entre as estruturas de governança estão a assembleia de sócios (ou reuniões de sócios), o conselho de administração e a diretoria. As relações referem-se a toda a interface entre essas estruturas, enquanto os processos são a forma como as atividades são desempenhadas, avaliadas e monitoradas. E o objetivo do sistema é gerir a empresa ou organização da melhor forma possível, para que tenha maiores chances de alcançar seus objetivos com sucesso e favorecer sua longevidade.” (CVM)

Assim, compreende-se que governança corporativa é um grupo de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (HITT; HOSKISSON; IRELAND; 2014).

## 2.2 TEORIA DA EQUIDADE ORGANIZACIONAL

O princípio da equidade, por sua vez, se caracteriza pelo tratamento justo e igualitário entre todos os sócios – minoritários e majoritários – e demais stakeholders da empresa. Ou seja, esse princípio trata de promover uma igualdade a todos os acionistas – independente do seu tipo e sua relevância para a empresa. Neste sentido, as empresas devem buscar a igualdade de direitos para um acionista que tenha pouca participação na empresa em relação a um que tenha uma relevante participação, por exemplo. A empresa precisa estabelecer uma boa comunicação entre seus acionistas e incentivar, ao máximo, a sua participação nas assembleias, de modo que possam acompanhar o andamento da organização. O tratamento aos acionistas deve ser imparcial; deve-se evitar tratamentos particulares e informações privilegiada (Governança Corporativa, 2017, pg 25)

A teoria da equidade do autor J. Stacy Adams, que explica como as pessoas usam das comparações internas e externas para determinar a prioridade de um certo comportamento

Já no dicionário MICHAELIS (2021) a palavra equidade significa: Integridade quanto ao proceder, opinar, julgar; equanimidade, igualdade, imparcialidade, justiça, retidão; Disposição para reconhecer imparcialmente o direito de cada um.

Equidade é o tratamento igualitário entre todos do grupo, minoritários, clientes e fornecedores (OLIVEIRA, 2006)

### 2.3 EQUIDADE DE GÊNERO

Segundo o Manual de Igualdade e Equidade de gênero (2015), equidade de gênero significa conceder oportunidades iguais para mulheres e homens, meninas e meninos para desenvolver o seu potencial. Para garantir a equidade, as medidas são postas em prática para enfrentar a discriminação social ou histórica e desvantagens enfrentadas pelas meninas em relação aos meninos.

A equidade de gênero permite o desenvolvimento da força de trabalho, o que contribui para a melhoria dos resultados. No aspecto social, a melhoria da renda das mulheres é essencial para a redução da pobreza, aumenta significativamente o nível de escolaridade e das condições de saúde das crianças e reduz situações de violência doméstica.

Outrossim no campo ambiental, dado que a empresa adote uma política de equidade de gênero, contribui-se para que mulheres e homens se mobilizem para ter acesso a um ambiente saudável e promovam as transformações necessárias.

A razão da equidade propõe-se garantir que todas as pessoas, independentemente do gênero, tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e que suas ações e opiniões sejam igualmente valorizadas. A igualdade de gênero inclui um entendimento formal, ou seja, a garantia legal de que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade; e um entendimento material, incluindo que as pessoas são diferentes, mas os seus direitos e oportunidades devem ser levados em consideração ao proteger suas características especiais.

Para (Whitehead, 1992) a equidade exige que, idealmente, as pessoas tenham oportunidades justas de atingir seu potencial e que ninguém deveria ser menos favorecido.

Nos tempos atuais, a dificuldade de ascensão de mulheres a postos mais elevados nas organizações tem mobilizado profissionais ao exercício de ações coletivas, estabelecidas para tentar reduzir as desigualdades de gênero e, ao mesmo tempo, ampliar as condições de equidade no mundo corporativo (TONELLI; ANDREASSI, 2013).

As consequências da discriminação de gênero, sobrecarregando mais para o lado das mulheres, desenvolvem-se a partir das ocupações de cargos que não são valorizados, salários inferiores, dificuldades para melhora profissional em razão das responsabilidades familiares, dificuldades para serem admitidas ou demitidas por causa da maternidade, assédio sexual, entre muitas outras. Muitas empresas evitam contratar mulheres por causa das responsabilidades que elas possuem fora do ambiente de trabalho, que podem acabar prejudicando e atrapalhando o seu desenvolvimento.

Contudo, dentre muitos outros obstáculos que persistem à promoção da equidade de gênero, dois indicadores relativos ao mundo empresarial são relevantes para se problematizar a desigualdade de gênero:

a defasagem salarial entre homens e mulheres e a presença feminina em cargos de liderança (BRUSCHINI; PUPPIN 2004; FONTENELEMOURÃO, 2006; KANAN, 2010).

## 2.4 PROGRAMA PRO EQUIDADE

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é uma iniciativa do Governo Federal, que iniciou em 2005, coordenado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. O Programa tem como objetivo difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça praticadas no ambiente de trabalho, assim como promover a igualdade de gênero e raça no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção. O Programa é coordenado pela SPM em parceria com a SEPPIR, a ONU Mulheres, e a Organização Internacional do Trabalho – OIT.

Desde 2011 promove campanhas educativas dentro da instituição, de modo a combater o machismo na gestão de pessoal e na cultura organizacional. Uma das ações de maior repercussão deste programa teve início em 2017, quando o Senado, de forma vanguardista, estabeleceu a obrigação de que as empresas que lhe prestam serviços terceirizados reservem pelo menos 2% das vagas para mulheres que se encontram em situação de vulnerabilidade econômica após sofrerem violência doméstica.

## 2.5 MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho se deu de forma intensa, a partir da Revolução Industrial, quando a necessidade de complementação da renda familiar fez com que elas fossem introduzidas no trabalho remunerado de maneira forçada, sendo obrigadas a aceitarem desempenhar tarefas penosas e mal remuneradas (GIRÃO, 2001). A utilização lucrativa da mão-de-obra feminina passou a chamar a atenção, principalmente no setor têxtil, muito lucrativo, no início do século XIX, quando o trabalho feminino era visto como provisório, complementar e subalterno, e o capital utilizava-se disso para abaixar os custos com salários e para substituir os operários demitidos em épocas de crise (PAOLI, 1985). Assim, é possível perceber, no início do processo de participação feminina no mercado de trabalho, que cabiam às mulheres os trabalhos subalternos e, aos homens, os cargos de poder (CORRÊA, 2004). Ao longo do século XIX, cresceu também a presença das mulheres em outros ramos da indústria, como a de alimentos e a química. Na França, em 1914, 20% das mulheres estavam ocupadas na indústria de alimentação e, 12%, na indústria química (GARDEY, 2003).

Bittencourt (1980) considera que as mulheres foram transformadas em massa de manobra, sendo mobilizadas para o trabalho em momentos de expansão das atividades econômicas e obrigadas a voltar para o ambiente do lar em momentos de recessão econômica. Bruschini (1994) refuta esse tipo de afirmação, argumentando que as pesquisas revelam um crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho tanto nos anos 1970, período de crescimento industrial e econômico, como nos anos 1980, período marcado por crises, desemprego e inflação. Paoli (1985) observa que a regulamentação do trabalho feminino pelo



Ministério do Trabalho em 1932, além de caracterizar a mulher como um ser frágil e inferior, limitava a opção dos empregadores pelo trabalho feminino, reforçando o papel da mulher nas funções do lar.

Paoli (1985) ainda destaca que o trabalho feminino, apesar de ser tão produtivo quanto o masculino, era desvalorizado em função de características ditas femininas, como docilidade, capacidade de adaptação às condições operacionais e disciplinares, paciência para lidar com trabalhos repetitivos. Levando as mulheres a serem menos remuneradas, tendo rotinas de trabalho desgastantes.

Hoje, a presença de mulheres em cargos renomados tem sido mais frequente, isso demonstra que a mulher vem tomando espaço no âmbito empresarial.

Além disso, elas estão liderando os índices de escolaridade em relação aos homens e, ainda que de forma menos expressiva, estão ocupando, com tendência crescente, cargos de chefia e posições gerenciais e políticas, além de áreas profissionais de prestígio, como a medicina, a advocacia, a arquitetura e a engenharia (CORRÊA, 2004; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2003; BRUSCHINI et al, 2008).

Adams (1990) afirma que atributos ditos femininos, como a flexibilidade e a atenção intuitiva vêm ganhando importância no atual contexto das organizações, mas alerta para a “armadilha da compaixão”, referindo-se ao risco de a mulher, ao assumir o papel de cuidadora, desconsiderar outros atributos que possui, reforçando sua posição de inferioridade na sociedade. Além disso, o mercado flexível exige habilidades como criatividade, empatia para lidar com o cliente, docilidade e “jogo de cintura”, características consideradas femininas. (OLIVEIRA et al, 2000; BRUSCHINI, 1994; VILAS BOAS et al 2003).

Oliveira et al (2000), Bruschini (1994), Vilas Boas et al (2003), Corrêa (2004) e Girão (2001) destacam que uma das formas que as empresas têm buscado para se diferenciar no mercado competitivo e flexível é através da ênfase a características típicas femininas, como comunicação, sensibilidade, intuição, persuasão, afetividade e flexibilidade, principalmente valorizadas em áreas em que é necessário lidar diretamente com o cliente.

Porém, tal expansão não significou o fim do preconceito e da segregação das mulheres; pelo contrário, elas ainda são vítimas de desníveis salariais em relação aos homens que ocupam o mesmo cargo, de dominação autoritária (explícita ou velada) e de barreiras culturais que dificultam ou impedem sua ascensão a níveis mais altos na empresa (CORRÊA, 2004).

## 2.6 PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é uma iniciativa do Governo Federal, que, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República – SPM/PR e do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, reafirma os compromissos de promoção da igualdade entre mulheres e homens inscrita na Constituição Federal de 1988, conta com o apoio da Entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e da Organização Internacional do Trabalho – (OIT - Escritório Brasil). O Programa Pró-equidade de Gênero e Raça objetiva promover a

igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres nas organizações públicas e privadas e instituições por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional. As empresas e organizações públicas e privadas desenvolvem o programa durante 12 meses (execução do Plano de Ação). Para receberem o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça é preciso que obtenham o mínimo de 70% de execução das ações pactuadas e qualitativamente obter um desempenho satisfatório ou muito satisfatório. O Selo Pró Equidade de Gênero e Raça representa o reconhecimento do trabalho feito pelas organizações no desenvolvimento cotidiano de novas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançarem a equidade entre homens e mulheres no mundo do trabalho, eliminando todas as formas de discriminação, evidenciando publicamente o compromisso da organização com a equidade de gênero e étnico-racial na promoção da cidadania e a difusão de práticas exemplares no mundo do trabalho para a efetivação da equidade. Dentre as ações mais frequentes efetivadas pelas organizações destacam-se:

- a) Inclusão do compromisso com a equidade de gênero no Planejamento Estratégico;
- b) Realização de levantamentos, pesquisas e censos para identificação de perfil da empresa com inclusão dos itens auto declarativos raça/cor/orientação sexual nos cadastros de RH das empresas;
- c) Acesso de quaisquer funcionárias/os aos dados cadastrais sobre gênero e raça nas intranets das empresas;
- d) Incentivo à participação de mais mulheres nos treinamentos/cursos de capacitação (horários adequados às mulheres, estabelecimento de cotas para mulheres etc.);
- e) Criação de cursos específicos de treinamento profissional para mulheres;
- f) Adoção de critérios em concursos para vagas oferecidas em áreas tradicionalmente masculinas (segurança, técnica) que possibilitem a participação de mulheres;
- g) Maior número de nomeações de mulheres para provimento de cargos de chefia e gerenciais;
- h) Introdução do tema Gênero nas palestras de recepção de novos empregados;
- i) Participação de integrantes do Comitê de Gênero da empresa na Comissão de Negociação do Acordo Coletivo de Trabalho;
- j) Aumento da participação de mulheres e negros/as na publicidade institucional das empresas e organizações;
- k) Adoção de linguagem não-sexista ao se referirem aos empregados/as nas mensagens, comunicações verbais e/ou de marketing;
- l) Concessão do benefício auxílio-creche para dependentes de empregados do sexo masculino;
- m) Crescimento da participação de homens nos Comitês de Gênero das empresas (até mesmo a paridade, em algumas empresas);
- n) Eleição de integrantes de subcomissões de gênero, em todas as unidades da federação, com participação voluntária de milhares de empregados/as;

- o) Inclusão da companheira (o) que conviva em união estável homoafetiva para efeito de todos os benefícios concedidos aos empregados/as;
- p) Ingresso das empresas nas campanhas do Laço Branco (homens pelo fim da violência contra as mulheres) e 16 dias de ativismo pelo fim da violência contra as mulheres;
- q) Incremento de palestras sobre equidade de gênero, em especial sobre assédio moral e sexual, dentre muitas outras temáticas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISAS

Toda pesquisa ou trabalho a ser exercido exige a utilização de um método. Oliveira (1999) defende que a metodologia estuda os meios e métodos de investigação de um pensamento.

A disposição metodológica é fragmentada em: tipo de pesquisa, objetivo da pesquisa, métodos de coleta, análise dos dados e interpretação dos resultados e limitação da pesquisa.

A pesquisa, de um modo geral, é a operação central da ciência e abrange uma compreensão mais aprofundada da investigação da realidade, como toda pesquisa consiste em uma finalidade e engloba tipos referentes a abordagem do assunto, o presente artigo dispõe-se de um problema no qual sua natureza é do tipo aplicada. A natureza aplicada, procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.126)

Uma pesquisa social tem um objetivo próprio e se classificam em três grupos; conforme Sellitz (1967), são exploratórios, descritivos e explicativos. Neste artigo foi utilizado os objetivos seguintes: exploratório e descritivo.

A pesquisa classifica como exploratória pois foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p.27) e pesquisa descritiva, pois o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52)

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos fatos. Para Minato (2001) a pesquisa qualitativa com o universo de significados, motivos, crença, valores, etc.

Em relação aos procedimentos técnicos, identifica-se essa pesquisa como bibliográfica, documental e estudo de caso. A bibliográfica é feita através de uma verificação de referências, dentro da teoria, onde se aplica uma análise de conhecimento disponível baseado no que já foi estudado e/ou publicado em obras ou livros para compreender o problema. “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica,

que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta” (FONSECA, 2002, p. 32).

A documental utiliza-se de fontes mais variadas e abertas, sem uma análise devidamente específica, uma exploração ampla de fatos documentais como por exemplo: cartas, reportagem de jornal, documentos oficiais, entre outros.

Finalmente, estudo de caso que se justifica por ser um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos (GIL, 2002). Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (FONSECA, 2002, p.33)

### 3.2 METODO DE COLETA DE DADOS

No que se refere ao processo da pesquisa é em forma de coleta de dados, no qual abrange uma análise e um levantamento de dados fundamentais. A coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados. Ao longo dessa etapa, várias informações são, portanto, coletadas (SILVEIRA; GERHARDT, 2009, p.56). Para a coleta de dados foi utilizados o método de análise documental disponíveis na internet do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça que é uma iniciativa do Governo Federal que se encontra no site <https://www.ipea.gov.br/sites/proequidade>, e artigos assim como outros sites que tratam sobre as práticas e os impactos que a equidade tem dentro das organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados e discutidos os principais resultados (achados) do estudo. Assim, tendo a revisão bibliográfica como base norteadora e os dados recolhidos, sejam estes: planilhas, pesquisas/questionários, dados ou documentos, buscando analisar e refletir sobre os resultados obtidos.

A igualdade de gênero descreve o conceito de que todos os homens e mulheres podem desenvolver livremente suas habilidades pessoais e fazer escolhas sem serem restringidos por estereótipos. A igualdade de gênero não significa que homens e mulheres devam ser iguais, mas seus direitos, responsabilidades e oportunidades não dependem de serem homens ou mulheres.

A luta feminina no mercado de trabalho está longe de terminar, conforme o relatório sobre igualdade de 2020 do Fórum Econômico Mundial é estimado que ainda levaremos mais de 250 anos para que haja igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, em um cenário mais otimista reduziria a quantidade de anos, mas ainda é um longo tempo cerca de 94,5 anos, isso tempo foi antes da pandemia

covid 19 que nos assombra até o presente momento, pois depois dessa terrível doenças em 2020, segundo o CAGED, 230 mil novas vagas foram ocupadas por homens, enquanto as mulheres perderam quase 90 mil postos. Isso faz com que 45,6% desse público não tenha empregos formais. As mulheres com carteira assinada, por sua vez, recebem menos de 78% dos salários dos homens. Não bastasse a carga excessiva de trabalho, as denúncias de violência contra a mulher aumentaram em 2020 no canal 180, do Governo Federal, somando 105 mil casos. Esses acontecimentos não são ruins somente para a luta feminina, mas é extremamente alarmante economicamente, essa desigualdade de condições entre mulheres e homens tem um custo econômico considerável, pois prejudica a produtividade e pressiona o crescimento. Em um estudo recente do FMI, constatou-se que as barreiras ao ingresso das mulheres na força de trabalho, têm um custo mais alto do que eliminar as diferenças de gênero. Assim, as autoridades devem se concentrar em eliminar essas barreiras com urgência.

Segundo a ONU Mulheres, somente 6,6% dos chefes de Estado no mundo são mulheres. Isso significa que as condições socioeconômicas estruturadas historicamente as excluíram desses espaços. Por consequência, leis e políticas públicas que reconheçam a assimetria e as dificuldades enfrentadas por elas são essenciais, de forma a criar incentivos para a participação feminina nos espaços públicos. Caso contrário, a desigualdade será mantida. A maior dificuldade enfrentada para alcançar a equidade de gênero de acordo com Pimenta (2020), é o fato de que as pessoas terem dificuldade de reconhecer que a desigualdade existe.

Além de reconhecer que há diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho e levar esse tema para ser debatido as pessoas precisam se auto-observar, abaixo está exemplo de boa prática segundo o programa de equidade de gênero e de raça do governo nacional

Exemplo de boas práticas segundo o programa de equidade de gênero e de raça:

- a) Criação de um local adequado para que as lactantes possam colher, armazenar o leite materno ou amamentar durante o horário de trabalho.
- b) Ampliação do prazo de licença paternidade para 10 dias úteis consecutivos. Assim, os funcionários poderão compartilhar os cuidados com a família nos primeiros dias de nascimento da filha ou do filho.
- c) Ter atores de diferentes raças nas propagandas e peças publicitárias da empresa
- d) Oferta um canal confiável para denúncias de práticas discriminatórias.
- e) Levar à cadeia de relacionamentos da organização a discussão acerca da promoção da igualdade de gênero e raça.
- f) Possibilitar que as empregadas em licença devido à gestação ou à maternidade sejam avaliadas no respectivo ciclo do Sistema de Gerenciamento do Desempenho. Combater a discriminação no processo de avaliação em função da vida reprodutiva das mulheres.
- g) Investir na capacitação de mulheres para o exercício gerencial.
- h) Estimular a ascensão a cargos gerenciais, de forma equitativa entre mulheres e homens.

- i) Fortalecer o compromisso da empresa em relação ao tema, com a qualificação dos gerentes e chefes de setores, possibilitando o reconhecimento de sinais de violência no ambiente de trabalho.

Conforme o estudo de equidade de gênero da diretora Groff (2020) que ambientes empresariais que valorizam as mulheres ampliam a inovação organizacional. Empresas que oferecem e estimulam oportunidades para que as mulheres ocupem cargos de liderança, seguindo os Princípios de Empoderamento das Mulheres, também apresentam melhores resultados financeiros.

De acordo com dados de uma pesquisa da McKinsey Diversity Matters (2017), empresas que têm maior equidade entre homens e mulheres tendem a performar 15% acima de seus concorrentes.

Já conforme números da ONU, organizações com lideranças femininas apresentam resultados até 20% melhores do que as que não as têm.

Ainda segundo esse relatório da ONU, as empresas com lideranças femininas registram ganhos em produtividade, rentabilidade, potencial criativo, entre outros. Além disso, de acordo com as conclusões do relatório, as empresas que investem na igualdade de gênero e colocam as mulheres em cargos de liderança tendem a ser mais propensas a atrair e reter talentos.

#### 4.1 EMPRESAS QUE ADOTAM A EQUIDADE DE GÊNERO

De acordo com a terceira edição do GPTW Mulher, realizada em 2019, uma iniciativa da consultoria GPTW (Great Place to Work). Entre as 444 empresas inscritas no GPTW Mulher, 55 foram premiadas. Reconhece as companhias que incentivam a liderança da mulher e oferece melhores práticas para garantir o avanço feminino. O estudo tinha como proposta analisar se as empresas ofereciam condições de trabalho que não desqualificavam as mulheres e proporcionasse equidade no ambiente de trabalho.

Entre as 55 empresas premiadas, as primeiras 15 foram:

Quadro 1- Organizações de médio e grande porte que foram premiadas sendo consideradas as melhores empresas para mulheres trabalharem no Brasil.

##### GRANDE PORTE

1. JOHNSON & JOHNSON
2. MAGAZINE LUIZA
3. LABORATÓRIO SABIN DE ANÁLISES CLÍNICAS
4. ATENTO BRASIL
5. SESC-RS
6. HOSPITAL ISRAELISTA ALBERTEINSTEIN
7. IEDUC- INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
8. WHIRLPOOL
9. NOVARTIS BIOCÊNCIAS
10. BRASIL EDUCAÇÃO

##### MÉDIO PORTE

1. MASTERCARD
2. FREITAS SERV. DE COBRANÇAS
3. BRISTOL- MYERS SQUIBB
4. TOUGHT WORKS
5. TAKEDA DISTRIBUIDORA
6. KINGHOST
7. RENAISSANCE SÃO PAULO HOTEL
8. ASPEN PHARMA
9. LEVVO
10. STRYKER

Fonte: Equipe projeto integrador 2021.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nas últimas décadas a participação da mulher no meio corporativo tem aumentado e cada vez mais estão conquistando espaço em cargos renomados. Mas, apesar de grandes conquistas, ainda persistem desigualdades de gênero. Embora haja leis que garantem a equidade e que prezem pela igualdade de gênero, por mais que esteja diminuindo, essa realidade está longe de ser solucionada no Brasil.

As ações afirmativas não pretendem garantir um tratamento igual, e sim os meios para alcançar uma igualdade efetiva. O desafio é suprimir as desigualdades que restringem as oportunidades profissionais das mulheres e que se refletem no processo de seleção, no salário, nas condições de trabalho, na carreira. Para combater esse tipo de discriminação, é imprescindível que haja vontade política para a adoção de programas de ação afirmativa (BARROS, 2010).

Concluiu-se nesse estudo que existem inúmeras formas das empresas adotarem equidade de gênero, fazendo com que seja um ambiente igualitário a todos os funcionários. E que a equidade de gênero é um assunto que precisa ser tratado com relevância nas empresas.

Enfim, é de extrema importância que as empresas se disponham a abolir qualquer tipo de discriminação de gênero dentro do âmbito empresarial. Trazendo formas de ações voltadas para conciliação entre vida profissional e vida familiar, que possibilitem melhores condições para que mais mulheres assumam cargos de liderança. Destacam-se várias diferenças em desfavor no mercado para o público feminino, como, baixo salário, resistência do mercado a ascensão profissional. No contexto da história, observa-se um grande avanço nesse sentido e ainda a conquista de direitos antes destinados apenas aos homens, mais ainda a muito de se caminhar para que todas as barreiras e paradigmas sejam suplantados em sua totalidade.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARROS, Alice Monteiro de. “Discriminação no emprego por motivo de sexo”. In: RENAULT, Luiz Otávio Linhares; VIANA, Márcio Túlio; CANTELLI, Paula Oliveira (Coords.). Discriminação. 2.ed. São Paulo: LTr, 2010.
- BITTENCOURT, S. R. V. A participação da mulher no mercado de trabalho e o cuidado dispensado aos filhos menores de sete anos, durante a ausência materna. 1980. 75f.  
Dissertação (Mestrado em Saúde Comunitária) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1980.
- BRUSCHINI, C. Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro. CIEC - Estudos Feministas, Rio de Janeiro, ano 2, n.1, 1º semestre/1994, p.17-32.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. Cadernos de Pesquisa, Brasília, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr., 2004.
- CAGEDE (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/assuntos/empregador/caged>. Acesso em: 24 maio 2021.
- CORRÊA, A. M. H. O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- FRABASILE, Danieli. As melhores empresas para mulheres trabalharem em 2019. GPTW Mulher. São Paulo, 3ed. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/06/melhores-empresas-para-mulheres-trabalharem-no-brasil-em-2019.html>. Acesso em: 19 mai. 2021
- GARDEY, D. Perspectivas históricas. In: MARUANI, M. e HIRATA, H. (Orgs.). As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Senac, 2003.
- GIRÃO, I. C. C. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. 2001. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- GIRÃO, I. C. C. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. 2001. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- GOVERNANÇA CORPORATIVA [recurso eletrônico] Giancarlo Giacomelli [et.:all]; [revisão técnica: Gisele Lozada] . Porto Alegre. SAGAH. 2017. ISBN: 978-85-9502-169-3
- GOYOS JÚNIOR, D. N. Dicionário jurídico. São Paulo: Observador Legal, 2003.
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- MANUAL DE IGUALDADE EQUIDADE DE GÊNERO: Programa de Formação Avançada para ANEs. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: [http://www.ue-paane.org/files/4314/6056/6939/17\\_Manual\\_Igualdade\\_e\\_Equidade\\_de\\_genero.pdf](http://www.ue-paane.org/files/4314/6056/6939/17_Manual_Igualdade_e_Equidade_de_genero.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.
- MICHAELIS, DICIONÁRIO. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa: equidade. [S. l.]: Melhoramentos Ltda, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=dpWV>. Acesso em: 27 abr. 2021.



OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M., DALFIOR, S. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis, Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000

PAOLI, M. C. Os trabalhadores urbanos na fala dos ouros. In: LOPES (org.) Cultura e identidade operária. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.

SILVA, Edson Cordeiro da. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

TAVASSI, Ana Paula Chudzinski; RÊ, Eduardo de; BARROSO, Mariana Contreras; MARQUES, Marina Dutra. Equidade de gênero: o que isso quer dizer?. [S. l.], 23 mar. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/equidade-de-genero/>. Acesso em: 12 maio 2021.

TONELLI, M. J.; ANDREASSI, T. Mulheres empreendedoras. GV-executivo, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 50-53, jan. 2013

VILAS BOAS, L. H. B.; PAULA NETO, A.; CRAMER, L. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. Revista de Administração. São Paulo, v.38, n.3, p.219-229, jul./ago./set. 2003.

PIMENTA, Paula. Mercado de trabalho: como promover a igualdade de gênero? [S. l.], 2020. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/diversidade/mercado-de-trabalho-como-promover-a-igualdade-de-genero?amp=1>. Acesso em: 18 maio 2021.

GROFF, Margaret; Equidade de Gênero: Como implementar na gestão das empresas? [S. l.], 2020. Disponível em:

[https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/1104/1/Equidade%20de%20G%C3%AAnero%20Como%20implementar%20na%20gest%C3%A3o%20das%20empresas\\_.pdf](https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/1104/1/Equidade%20de%20G%C3%AAnero%20Como%20implementar%20na%20gest%C3%A3o%20das%20empresas_.pdf).

Acesso em: 18 maio 2021.

## Os desafios na implantação da gestão de processos nas organizações

  10.56238/cipedenv1-016

**Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva**  
anacbrs@yahoo.com.br

**Wilson Ramos Samarcos Neto**

### RESUMO

Apesar das organizações modernas compreenderem que a orientação não deve ser pelas dimensões hierárquicas herdadas dos modelos clássicos da administração, e sim, pelos processos que perpassam a estrutura organizacional, a implantação de métodos de gestão por processos nas organizações modernas enfrenta dificuldades que vão além do mero desconhecimento dos conceitos envolvidos no tema. Desta forma, o presente artigo constitui-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem exploratória, com caráter bibliográfico e documental, que busca analisar as dificuldades enfrentadas na aplicação da gestão por processos diante da mudança de paradigma, e que muitas vezes não são consideradas nos programas de sua implantação. Para tanto, utiliza-se como base a revisão bibliográfica, principalmente, na base de dados do Scielo, e do Google Acadêmico. Dentre os principais achados estão a influência da cultura organizacional que podem influenciar na implantação da gestão por processos, ou na gestão de processos.

**Palavras-chave:** Gestão de processos. Gestão por processos. Cultura organizacional. Paradigma organizacional.

### ABSTRACT

Although modern organizations understand that guidance should not be due to the hierarchical dimensions inherited from the classical models of administration, but rather by the processes that permeate the organizational structure, the implementation of process management methods in modern organizations faces difficulties that go beyond the mere ignorance of the concepts involved in the theme. Thus, this article consists of a qualitative research, with exploratory approach, with bibliographic and documentary character, which seeks to analyze the difficulties faced in the application of process management in the face of paradigm shift, and that are often not considered in the programs of its implementation. For this, the bibliographic review is used as the basis, mainly in the database of Scielo, and Google Scholar. Among the main findings are the influence of organizational culture that can influence the implementation of process management.

**Keywords:** Process management. Organizational culture. Organizational paradigm.

## 1 INTRODUÇÃO

Em que pese a importância de todas as abordagens da administração na gestão de uma empresa, compreende-se que a gestão de processos apresenta uma visão da empresa sob uma perspectiva fundamental, pois trata do conjunto de processos produtivos que as direciona, e representa justamente tudo aquilo que pode ser conhecido, organizado e, conseqüentemente, otimizado dentro da organização. Nesse sentido é fundamental que a empresa conheça seus processos, quais deles agregam valor e se estes processos estão alinhados com a estratégia da empresa, uma vez que são eles os responsáveis pelo alcance dos objetivos determinados em seu nível estratégico. Nesse diapasão, quanto melhor forem conhecidos os processos da organização, mais controle se terá sobre eles, e conseqüentemente, melhor será a capacidade de planejamento e de alcance de bons resultados.

As organizações têm se motivado para adotar a gestão de processos em razão da capacidade que essa metodologia tem para contribuir com a superação das limitações do modelo funcional de organização do trabalho, fundamentado na divisão do trabalho e na especialização, incompatível com a realidade contemporânea, que se caracteriza pela necessidade das organizações de apresentarem um desempenho que se aprimore e se sustente frente à um ambiente que exige flexibilidade, integração e agilidade organizacional (PAIM et.al., 2009).

Desta forma, ressalta-se a importância de discutir sobre como ultrapassar as dificuldades enfrentadas na aplicação da gestão por processos diante da mudança de paradigma. Nesta perspectiva foi delineado no presente estudo o objetivo geral analisar as dificuldades das organizações na implantação da gestão de processos, por meio da identificação de fatores de impacto relacionados.

Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: levantar os conceitos relacionados à gestão de processos, analisar os fatores que dificultam às organizações de adotarem a gestão de processos, e analisar as soluções possíveis de utilização nos casos críticos.

A seguir, serão apresentadas as seções estruturadas com base na pesquisa realizada no referencial teórico: a) Contextualização de Processos; b) Conceitos de Processos; c) Desafios na implantação da visão por processos, sendo apontados as ações que precisam ser aplicadas visando discutir as dificuldades encontradas na implementação da gestão por processos.

A metodologia utilizada foi abordagem qualitativa; método de investigação exploratório e levantamento bibliográfico, com o intuito de analisar os desafios enfrentados na aplicação do modelo da gestão de processos diante da mudança de paradigma.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE PROCESSOS

A visão por processos é um conceito relativamente novo, que contrapõe à visão funcional, tradicionalmente adotada pelas organizações, e que foi moldada desde o início da ciência administrativa pelas abordagens clássicas. Contudo, Turra, Juliani, Salla (2018) compreendem que as organizações já refletem sobre o tema a bastante tempo, indicando o estudo de Taylor, dando origem a Administração

Científica, e de Adam Smith, ao delinear o processo de produção por meio de processos e etapas. Desde então, muitas abordagens foram pensadas e utilizadas visando o aperfeiçoamento da gestão. (JESUS E MACIEIRA, 2014).

Além disso, Turra, Juliani, Salla (2018) ressaltam o papel que a Revolução promoveu para a Gestão de Processos de Negócio – BPM (Business Process Management), denominada como disciplina de negócios, observando que esse modelo se iniciou na área de produção, porém, demorou a ser absorvido na área de serviços como ferramenta de gestão aplicada em outros setores da organização. Jesus e Maciera (2014) indicam que o conceito de processos tem uma diversidade de situações que se encontram na ideia de processos, comentando sobre o trabalho do artesão, que exigia uma sequência organizada para a execução do serviço, porém, existia a formalidade e o gerenciamento do processo.

Neste cenário, cabe destacar a importância da gestão de processos, quando Jesus e Macieira (2014), ressaltam a necessidade de sua estruturação por meio da gestão da forma que o trabalho deve ser desenvolvido. Assim, os autores enfatizam que os processos voltados para os negócios são ativos que precisam ser gerenciados. Contudo, compreendem que têm algumas lacunas, entre a teoria e aplicação da gestão por processos, a evolução só ocorrerá a partir do momento que for compreendida a necessidade de encontrar meios que possam reduzir esse gap existente. Desta forma, sugerem encontrar outras maneiras de integração com a estrutura funcional de um negócio.

O modelo funcional, no qual a empresa é agrupada por áreas funcionais com o objetivo de potencializar premissas clássicas como a especialização, a divisão do trabalho, a unidade de comando, dentre outros, que embora apresente vantagens em termos de controle e organização setorial do trabalho, compreende-se que dificulta a comunicação, a interação, e a sinergia entre as áreas, elementos fundamentais para as organizações modernas. Uma estrutura desenhada verticalmente, estimula as áreas funcionais a buscarem o atendimento de seus próprios objetivos, muitas vezes de forma eficaz para o departamento, mas não necessariamente para a organização como um todo. Jesus e Macieira (2014), observam que a gestão funcional não atende a todos as situações, e estruturas adicionais são necessárias para gerenciar os processos em todas suas sequências.

Nesse contexto, as empresas perceberam que o olhar funcional muitas vezes camufla o verdadeiro sentido da organização, que de forma direta e simples, resume-se em entender e atender à necessidade dos clientes. Assim, e considerando o aumento da competitividade no ambiente empresarial, as organizações estão entendendo e estudando as melhores maneiras de implementar a visão por processos na empresa. A abordagem por processos permite uma gestão na qual é possível ter uma compreensão de como as atividades são realizadas e interligadas, permeando as diversas áreas da organização.

A visão de processo pode ser conceituada como uma forma de realizar uma tarefa de maneira organizada, buscando evitar o retrabalho causado por desvios durante a execução da atividade. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em

processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil (KIPPER et al, 2011).

Por fim, porém não menos importante, é preciso destacar que ela auxilia na implementação da estratégia das operações do negócio. E é por meio dos processos que as diretrizes institucionais são colocadas em prática e que as organizações desenvolvem seus diferenciais competitivos.

## 2.1 ANTECEDENTES DA GESTÃO DE PROCESSOS

A moderna gestão de processos, como todas as demais metodologias e abordagens administrativas, foi construída com base em abordagens antecedentes que ao longo do tempo foram se ajustando às mudanças do mercado, dos clientes e da tecnologia. Sordi (2014), enfatiza que neste tipo de modelo busca o desempenho do colaborador, enquanto por processo o importante é o resultado.

Hammer (2013), traz que a gestão de processos tem como antecedentes a abordagem da qualidade e a abordagem da reengenharia. No que diz respeito da abordagem da qualidade, o processo é definido, essencialmente, como qualquer sequência de atividades de trabalho. Com base nessa perspectiva, uma organização teria inúmeros processos, em sua maioria de diâmetros tão estreitos, que dificilmente teriam um significado estratégico para a empresa como um todo. Como consequência, surgiria o risco dessa quantidade de processos gerar um volume de projetos de pequena escala que talvez sejam difíceis de gerenciar de uma maneira eficiente.

Além disso, Hammer (2013) também aponta que a escola da qualidade tem como meta eliminar a variação em busca de um desempenho consistente. Contudo ignora que o consistente não é sinônimo de bom, na medida em que um processo pode ser consistente, no sentido de não apresentar falhas de execução, porém não propiciar o nível de desempenho exigido pelos clientes e pela organização, de forma a não contribuir para a performance organizacional.

Em relação a contribuição da abordagem da reengenharia para a gestão de processos, Hammer (2013) observa que tal abordagem, no início, foi posicionada como uma iniciativa ocasional, e não contínua melhoria de qualidade.

Além disso a reengenharia, apesar de tomar como base o redesenho dos processos e a orientação com foco na geração de valor para o cliente, carregou por muito tempo o estigma de sinônimo de downsizing, reestruturação administrativa, o qual acabou contaminando, na visão dos colaboradores, os conceitos de processo, no início.

Atualmente, a visão por processos é amplamente explorada pela BPM, na qual os processos de negócio são considerados ativos que contribuem diretamente para a performance da empresa, por condução da excelência operacional e da agilidade nos negócios, consistindo em um conjunto de técnicas para a melhoria contínua e interativa dos processos de negócio de uma organização (SANTOS, 2012).

## 2.2 CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSO

Para uma melhor compreensão sobre o tema faz-se importante rever os conceitos relacionados aos processos, no intuito de identificar seus pontos críticos de sucesso. Gonçalves (2000) aponta que a falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo, com a sua aplicação pontual na administração das empresas podem explicar parte da limitação na obtenção de resultados pelas organizações que adotam a gestão de processos.

O conceito de processo está intrinsecamente relacionado à transformação de insumos em serviços e produtos com valor agregado ao cliente. Segundo Kipper et al (2011), um processo constitui a ordenação específica de atividades no tempo e no espaço, com início e fim, onde inputs (entradas) geram outputs (saídas), em uma estrutura que representa a ação. Essa estrutura seria a chave para o alcance das vantagens da reengenharia de processos, que pode ser diferenciada das versões mais hierárquicas e verticais. Visto que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor.

Por outro lado, Gonçalves (2000), em sua concepção mais comum, comenta que o processo diz respeito a qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um input, adiciona valor a ele em sua transformação, gerando um output para o cliente. Nesse mesmo sentido, Davenport (1994), propõe que processo é uma ordenação específica de atividades no tempo e no espaço, com começo e fim claramente identificados.

Outra característica básica de processo é o fato de que ele permeia a organização, independentemente das caixas hierárquicas existentes na estrutura. Todavia, Hammer (2013), indica que um processo se traduz como um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente. Nesse sentido, tais processos, de larga escala e que abranjam uma empresa ponta a ponta, possuem aspectos de alta alavancagem das operações de uma organização que gerariam resultados e impactos mais amplos.

De acordo com as características que apresentam, os processos podem ser classificados de diversas maneiras. Sordi (2014) conceitua processo de negócio como os fluxos de trabalho que atendem, total ou em partes, aos objetivos da organização, e que, na perspectiva do cliente final, agregam valor ao negócio. Gonçalves (2000) acrescenta que os processos organizacionais e gerenciais são processos essencialmente caracterizados por serem de natureza informacional e decisorial, podendo ser verticais e horizontais. Os processos verticais costumam se referir ao planejamento e ao orçamento empresarial, tendo estreita relação com a alocação de recursos. Já os processos horizontais são desenhados com base no fluxo do trabalho.

Assim, compreender o papel dos processos na entrega de valor ao cliente é fundamental para que a empresa ajuste e melhore continuamente seu planejamento estratégico, sua operação, e sua performance como organização.

### 3 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA VISÃO POR PROCESSOS

Transformar a perspectiva operacional de uma empresa para a visão por processos não é uma tarefa habitual e fácil, e por isso envolve vários desafios. Implementar e gerenciar processos é complexo, e está sujeito a um alto risco. Nesse sentido, tal iniciativa implica em diversos desafios que exige contemplar todas as áreas da organização pensando como o trabalho deve ser desenvolvido e quais recursos são necessários para atingir as demandas dos usuários dos serviços.

As organizações precisam investir em alguns elementos que poderão propiciar a redução de barreiras nas implementações de métodos transformadores como a gestão por processos. Jesus e Macieira (2014), indicam a importância dos investimentos em infraestrutura, treinamento, comunicação, horas de trabalho da equipe interna, e consultoria.

A partir da compreensão do limite do processo, focando as necessidades dos clientes, Jesus Macieira (2014) observam alguns desafios que devem ser analisados e trabalhados visando a viabilidade da gestão de processos. Diante disso, ressalta-se que qualquer tipo de implementação de novos métodos nas organizações, exigem o apoio da organização, e as competências atitudinais dos seus colaboradores focadas em ultrapassar as barreiras e desafios existentes, como observa-se no quadro 1, a seguir

Quadro 1 – Os desafios no contexto da prática de BPM

DESAFIOS	CONTEXTO
Executar projetos de transformação que melhorem os produtos e serviços entregues aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Achar que não é possível obter resultados significantes</li><li>•Dificuldade de demonstrar os benefícios efetivos</li><li>•Dificuldade de pensar como usuário do serviço</li><li>•Dificuldade de priorizar os projetos e de empreender</li><li>•Ausência de líderes com o perfil para implementar a gestão por processos.</li></ul>
Gerir o dia a dia sustentando o Valor Criado para os clientes e negócio.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Falta de investimento em ferramentas e técnicas</li><li>•Resistência ao controle, monitoramento.</li><li>•Barreira Cultural - Relação de poder</li><li>•Os processos precisam de soluções caso a caso</li><li>•A gestão deve ser de todos os gestores do negócio.</li><li>•Os gestores não priorizam a visão de processos nas atividades.</li></ul>
Desdobrar a Estratégia para atuação com processos.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Falta inserir gestão de processos nas diretrizes estratégicas.</li><li>•Falta de definição de critérios nas estratégias organizacionais.</li><li>•Falta de mecanismos estimulem os colaboradores a realizar projetos ou gestão de processos.</li><li>•Entendimentos equivocados sobre não ter grandes impactos no cliente e nos resultados organizacionais.</li></ul>
Suportar tecnologicamente os processos dos negócios	<ul style="list-style-type: none"><li>•Falta de soluções estáveis e maduras em relação as ferramentas de BPM.</li><li>•Poucos profissionais aptos e qualificados a integrar as visões de processos e TI no desenho de solução para o negócio.</li><li>•Falta de clareza nas vantagens e desvantagens da tecnologia em relação a automatização dos processos de negócios</li></ul>

Fonte: adaptado de Jesus e Macieira (2014, p. 109)

Conforme demonstrando no quadro 1, os principais desafios são os relacionados à liderança, cultura organizacional, estrutura e tecnologia. Porém, Jesus e Macieira (2014), ressaltam que a gestão fundamentada em processos tem eficiência na solução das demandas dos usuários dos negócios, e por outro lado, agregam e produzem efeitos positivos permeado em valor para os respectivos. Diante disso, apresenta-

se a seguir os desafios e a sua relação com a implementação da gestão de processos na organização visando o entendimento.

### **3.3.1 Liderança, pessoas e cultura organizacional**

Obviamente uma tarefa dessa magnitude deverá ser conduzida por pessoas com competência administrativa para executá-la. Hammer (2013), aponta que é essencial que a empresa possua um quadro de colaboradores com conhecimento e expertise em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de programas, gestão de mudanças, melhoria de processos e outras técnicas importantes, na medida em que devem ser seguidas metodologias formais para o sucesso da implementação da abordagem de processos. Diversas organizações são incapazes de desenvolver e institucionalizar essas premissas, ficando impossibilitadas de colocar em prática seus programas de implementação de gestão de processos.

Todavia, sozinho o líder não terá sucesso, uma vez que dependerá do apoio da dimensão executiva da organização, além de uma equipe também preparada e competente para o desafio. Santos (2012) traz que em geral, nas iniciativas de gestão de processos existem variações no perfil da equipe responsável pela implantação, na medida em que podem ser formadas por pessoal interno, ou contratadas de uma consultoria externa. De qualquer forma o alinhamento da equipe com os objetivos estratégicos e a formação técnica em BPM são elementos fundamentais a serem tratados no treinamento das equipes, com vistas ao alcance do sucesso.

Como essa mudança implica em impactos que atingem a empresa como um todo, a condução adequada desse processo é fundamental. Para Hammer (2013), a implementação eficaz da gestão de processos depende, necessariamente de ter uma alta liderança executiva comprometida, bem informada e apaixonada conduzindo a iniciativa. Implementar processos implica em mudanças imensas, tais como realinhar sistemas, autoridade, modos de operação dentre outros. Nenhuma mudança vivida pela maioria das organizações pode ser comparada com a ruptura causada pela transição para a gestão de processos.

Para Santos (2012), as iniciativas de gestão de processos são conduzidas em sua grande parte, com base em técnicas de gerenciamento de projetos ou pelo senso comum dos líderes. Caso tais iniciativas não sejam conduzidas por uma abordagem de implantação estruturada e sistemática, que leve em conta a estratégia da organização e aspectos comportamentais dos seus colaboradores, apresentará altos riscos de falha.

Igualmente importante, considerar o efeito da mudança nas pessoas pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso na implementação. Segundo Santos (2012), as pessoas são drasticamente impactadas na gestão por processos, na medida em que seus papéis podem se alterar significativamente com a mudança de tarefas e atividades derivadas desse novo modelo.

Adicionalmente, Belmiro e Reche (2003) trazem que as dificuldades enfrentadas na implementação da gestão de processos advêm da inércia das pessoas em aceitar mudanças, na medida em que as mudanças podem representar a alteração do status quo do colaborador na organização.



Assim, envolver de forma positiva e planejada os colaboradores na implementação da gestão de processos parece ser uma alternativa mais bem sucedida frente a velha política de sigilo absoluto das ações estratégicas, na medida em que essa última costuma causar tensão e resistência da equipe, que pode se sentir ameaçada com a mudança de paradigma. Davenport (1994) traz que a mudança organizacional gerada pela orientação para os processos só pode ser determinada de cima para baixo, sendo que um consultor de processos, externo ou interno, pode desempenhar um papel-chave nos esforços de inovação necessários para a condução da mudança.

Considerar ações que possam reduzir os impactos que a cultura organizacional poderá causar no referido processo de implantação da gestão de processos, é fator fundamental. Nesta esteira, Hammer (2013) destaca que os processos exigem que as pessoas, em todos os níveis organizacionais, considerem o cliente em primeiro lugar, sintam-se confortáveis para trabalhar em equipe, responsabilizem-se pelos resultados e concordem com a mudança. Nesse sentido, a cultura organizacional deve ser reconhecida e trabalhada, caso contrário as pessoas não se dedicarão para a implementação dos processos. No caso dela não estar alinhada com tais valores, cabe a liderança provocar a mudança da cultura para que isso aconteça.

A comunicação se apresenta como uma ferramenta valiosa em todos processos que influenciam os modos operandi do ambiente, e no processo de implementação da gestão de processos, não seria diferente, devendo ser utilizada no sentido de disseminar orientações, perspectivas com a mudança, e apresentar-se como um canal efetivo e eficiente de informação. Kipper et al (2011) ressaltam que muitas vezes as organizações apresentam vários questionamentos no que se refere ao que realmente engloba o modelo de gestão por processos, desde como se dá a implantação desse novo modelo de gestão, até sobre quais os reais impactos dessa migração na melhoria da performance e do desempenho na organização.

### **3.3.2 Estrutura e tecnologia**

É inegável que a ruptura que a orientação para os processos traz consigo altera fundamentalmente a estrutura de uma empresa. Se antes a hierarquia se baseava em caixas bem delimitadas, e que ignorava o fluxo das operações, que ocorre principalmente entre as caixas. Com a visão por processos essas caixas gradativamente se transformam não na estrutura principal da organização, mas na estrutura de apoio aos processos. Santos (2012) enfatiza que na implantação da visão orientada por processos, a organização foca na execução de suas atividades de forma transversal às unidades funcionais, destacando o processo de negócio ponta a ponta, e isso gera mudanças na estrutura da organização, e na forma de trabalhar das pessoas.

Esse impacto na estrutura pode gerar resistências na implementação da gestão de processos, por isso deve ser pensado e planejado, considerando o reflexo nas alterações da estrutura em todas as áreas e dimensões da empresa

Por outro lado, quando bem conduzida, a implementação da gestão orientada para os processos pode ter um efeito catalizador da motivação, na medida em que a empresa pode capitalizar seus efeitos sistêmicos

no sentido de proporcionar o efeito de valorização do conhecimento dos colaboradores no processo. Pradella (2013) acrescenta que a gestão de processos introduz uma visão integrada e sistêmica do trabalho, destacando a interdependência existente entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades para gerar resultados, diferente do que é visto em uma estrutura funcional. Na gestão de processos os colaboradores acabam por desenvolver uma visão ampliada de seus papéis funcionais na empresa.

Contudo, é comum experiências mal sucedidas na implantação da visão por processos, principalmente quando as etapas metodológicas necessárias para o sucesso da transição de modelo não são cumpridas, ou não são priorizadas pelos agentes-chave da organização. De forma geral, os processos não atendem às exigências de desempenho ou em razão de um desenho ou execução falho, sendo possível determinar qual das duas situações é responsável pela insuficiência do processo examinando o padrão de incompetência do desempenho. Deficiências de desempenho generalizadas costumam indicar falha de desenho, e deficiências ocasionais são causadas por dificuldades na execução. (HAMMER, 2013).

A mudança para a gestão de processos, e sua institucionalização a longo prazo, exigem um conjunto de mecanismos de governança que possibilitem atribuir responsabilidades apropriadas, garantindo que os processos se integrem, não se tornando novos silos horizontais. Para isso são necessários a definição dos responsáveis pelos processos, bem como um departamento liderado por um gestor de processos, capaz de planejar e supervisionar o programa de implementação como um todo. Esse grupo, formado pelos responsáveis, pelo gestor e pelos demais altos executivos de processo, figura como uma organização de supervisão estratégica que determina a direção e as prioridades no programa de implementação da gestão de processos na organização (HAMMER, 2013).

Gonçalves (2000) alerta que as técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se ajustar às organizações que estão buscando se estruturar por processos. O autor destaca que a importância do emprego do conceito de processo aumenta conforme as empresas atuam com conteúdo cada vez mais intelectual, ofertando produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis.

No que se refere às tecnologias empregadas nas organizações, a tecnologia de informação (TI) tem especial importância para a gestão de processos, na medida em que, além da sua função na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser utilizada em várias atividades de apoio e gestão desses processos, tais como: na visualização do processo, na automatização do que for pertinente automatizar, na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho, dentre outras. Não obstante, o uso de modernas ferramentas de comunicação, como o a teleconferência e o correio eletrônico, possibilitam o arranjo e o funcionamento de novos modelos de trabalho em equipe, como os grupos interfuncionais remotos, por exemplo. Dessa forma, a tecnologia da informação é tida como ferramenta do redesenho de processos por excelência (GONÇALVES, 2000).

Segundo Jesus e Maceira (2014) a integração entre equipes de processos e tecnologia de informação deve ser constante visando unicidade na análise das informações (JESUS e MACIEIRA, 2014). Para Kintschne e Filho (2004) a maior parte dos projetos de reorganização de processos falha por não focar na transformação das necessidades dos clientes em parâmetros de um sistema.

Por fim, surge o desafio de aliar a mudança de paradigma provocada pela orientação por processos, com a sustentabilidade organizacional. A sustentabilidade organizacional tem se tornado pré-requisito para a melhoria da imagem e da aceitação da empresa no mercado. Iritani et al. (2012) acrescentam que há sinergia entre a gestão de processos e a sustentabilidade organizacional, uma vez que ambas compartilham de pontos em comum, quais sejam: visibilidade ponta a ponta dos processos de negócio e a e do seu desempenho sustentável, possibilidade de medição e melhoria da sustentabilidade dos processos de negócios, e capacidade estratégica de planejamento de processos negócios sustentáveis.

#### **4 METODOLOGIA**

Nesta seção apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa, informando os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do artigo. Caracterizou-se inicialmente a pesquisa, a seguir projetou-se a metodologia.

Foi realizada uma revisão teórica, a fim de levantar as discussões de autores da área a respeito do tema. A abordagem foi qualitativa, baseando-se no referencial teórico como fontes de pesquisas em livros, artigos, revistas eletrônicas, com análise e seleção por palavras-chave e resumos que tivessem direção com o presente estudo. Foi realizada uma leitura criteriosa dos textos a respeito do assunto que comporiam o presente artigo.

O viés da pesquisa foi exploratório e descritivo, considerando que Gil (2010) defende que a exploratória busca proximidade com o problema visando clareza a respeito do assunto, e a descritiva apresenta descrever a população envolvida, ou o fenômeno. Adiciona-se a afirmação de Sampieri, Colado e Pilar (1991), que a exploratória contribui para elevar o conhecimento sobre o fenômeno, e ampliar a pesquisa com futuros estudos.

Nesta perspectiva, o componente principal para o estudo é a percepção e análise interpretativa dos pesquisadores, devidos aos mesmos serem docentes da área e também vivenciarem processos e atividades na instituição que trabalham. Cervo e Bervian (2007) indicam que o pesquisador pode fazer a análise e correlacionar os fatos ou fenômenos sem a necessidade de trabalhar com dados.

Em relação as limitações do método, considera-se que as análises que os pesquisadores deste estudo realizaram são subjetivas e tendem a ter outras percepções de autores que pesquisam o respectivo assunto. Entretanto, trata-se de uma pesquisa que contribui para novos estudos sobre o tema visando o compartilhamento do conhecimento sobre a gestão de processos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como tema os desafios na implantação da gestão de processos nas organizações, e com base nisso, se propôs como objetivo geral analisar os principais elementos que dificultam as organizações na implantação da gestão de processos, por meio da identificação de fatores de impacto relacionados. Para tanto, buscou levantar os conceitos relacionados à gestão de processos, analisar os fatores que dificultam às organizações de adotarem a gestão de processos, e analisar as soluções possíveis de utilização nos casos críticos.

Os principais desafios identificados relacionam-se com a liderança, as pessoas e a cultura organizacional. Tais aspectos são fundamentais na medida em que as empresas são constituídas primordialmente de pessoas. Esse agrupamento de pessoas naturalmente constrói uma cultura organizacional, com base nas crenças e nos valores dos colaboradores, além da influência das rotinas e da natureza do setor em que a empresa atua. A mudança de paradigma causada pela gestão de processos pode ser prejudicada ou potencializada pela cultura organizacional. Dependerá de fatores como a liderança, o engajamento da alta administração, e do envolvimento dos colaboradores nesse processo. Assim, a cultura organizacional deve ser reconhecida e trabalhada, e os colaboradores devem ser envolvidos de forma positiva e planejada na implementação da gestão de processos, caso contrário não se dedicarão para a implementação dos processos, sendo tais elementos indispensáveis para o sucesso da mudança.

A liderança adequada é fator crítico, devendo a mudança de orientação para processos ser conduzida por pessoas com competência administrativa para executá-la, juntamente com uma equipe de colaboradores com conhecimento e expertise em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de programas, gestão de mudanças, melhoria de processos e outras técnicas importantes, buscando seguir metodologias formais para o sucesso da implementação da abordagem de processos.

Outro desafio identificado é justamente os impactos da alteração da estrutura da organização, que passa a funcionar sob uma perspectiva totalmente nova. Se antes o foco eram as caixas funcionais determinadas na hierarquia da organização, agora o foco é nos fluxos, sejam eles fluxos (processos) de negócio, gerenciais e/ou de apoio. Assim, o ajuste dos processos na estrutura da empresa deve ser pensado e planejado, considerando o reflexo nas alterações da estrutura em todas as áreas e dimensões da empresa. Para isso é importante que as etapas metodológicas de implementação sejam seguidas e que sejam realizadas com base no planejamento do impacto. Nesse sentido, torna-se necessário a definição dos responsáveis pelos processos, que devem buscar planejar e supervisionar o programa de implementação como um todo.

Ainda, é percebido o desafio inerente ao programa de gestão de processos tem base tecnológica. A tecnologia de informação (TI) é uma aliada nessa empreitada, considerando sua função na automatização de tarefas e na própria execução dos processos. A integração entre equipes de processos e tecnologia de informação deve ser constante visando unicidade na análise das informações. É mister relevar que os

processos devem ser analisados e reorganizados antes de sua automação, sendo a tecnologia da informação uma importante ferramenta do redesenho de processos.

Além disso, a sustentabilidade organizacional surge como um desafio na implementação da gestão por processos, no sentido de que tal empreitada deverá ser também orientada pela sustentabilidade. Ela figura como um conjunto de ações que têm por objetivo promover a atuação empresarial de maneira consciente em relação ao meio ambiente e à sociedade, sendo um pré-requisito atual na aceitação e no engajamento dos clientes. Aliar o planejamento dos processos com tais requisitos é importante, sob pena da empresa ser obrigada a rever suas diretrizes e conseqüentemente todos os seus processos.

Cabe destacar que, além da análise do assunto pela literatura da área, tal como desenvolvido nesta pesquisa, sugere-se novos estudos com pesquisas de campo, visando um aprofundamento sobre a teoria e prática da gestão por processos com a aplicação de estudo de caso que oferece várias possibilidades de técnicas levantando a percepção dos responsáveis pela implementação desse tipo de gestão em organizações com experiência no assunto.

## REFERÊNCIAS

BELMIRO, Tânia Regina; RECHE, José Roberto Flores. O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 38, n. 3. 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

HAMMER, Michael. *O que é Gestão de Processos de Negócio. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

IRITANI, Diego Rodrigues; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de; OMETTO, Aldo Roberto; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Sustentabilidade organizacional e gestão por processos de negócios: uma integração necessária. *Revista de Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad, Boadilla Del Monte*, v. 6. n. 3, p. 34-49, set/out. 2012.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. *Repensando a Gestão por Meio de Processos: como BMP pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro*. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

KINTSCHNER, Fernando; Bresciani Filho, ETTORE. (2004). *Reengenharia de Processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema*. *Revista de Administração UNISAL*. Ano 01. n. 1. 2004.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. *Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos*. *Tecno-Lógica*, v. 15, n. 2, p. 89-99. 2011.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009

PRADELLA, Simone. *Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional*. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 94-121. 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; PILAR, Batista Lucio. *Metodologia de la investigación*, 4. ed. Santa Fé: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, Higor Monteiro; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. *Revista eletrônica de sistemas de informação*, v. 11, n. 1, p.1-20. 2012.

SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro. *Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público*. 2012. 131 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2012.

SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2014.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonete; SALLA, Neusa Maria da Costa. Gestão de Processos de Negócio – BPM: um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. Revista Administração e Diálogo - RAD. v. 20, n.3, 2018, p. 46-68.

REALIZATION:

**SEVEN**  
publicações acadêmicas

ACCESS OUR CATALOGUE!



[WWW.SEVENEVENTS.COM.BR](http://WWW.SEVENEVENTS.COM.BR)

CONNECTING THE **RESEARCHER** AND **SCIENCE** IN A SINGLE CLICK.