

TÓPICOS EM ADMINISTRAÇÃO

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA

RUTE HOLANDA LOPES

MARIA ELIANE BARBOSA LACERDA

LÉIA MARIA ERlich RUWER

PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Volume 48



Editora Poisson

Ano
2023

Elizângela de Jesus Oliveira
Rute Holanda Lopes
Maria Eliane Barbosa Lacerda
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Tópicos em Administração

Volume 48

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2023

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais

Ms. Davilson Eduardo Andrade

Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas

MSc. Fabiane dos Santos

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos em Administração - Volume 48/ Organização:
Elizângela de Jesus Oliveira, Rute Holanda Lopes,
Maria Eliane Barbosa Lacerda, Léia Maria Erlich
Ruwer, Priscila Rezende da Costa - Belo Horizonte -
MG: Editora Poisson, 2023

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-247-1

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção
I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. LOPES, Rute
Holanda III. LACERDA, Maria Eliane Barbosa IV. RUWER,
Léia Maria Erlich V. Costa, Priscila Rezende da
VI. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura - CRB 6/1896



O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.

Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Da “Febre da Reestruturação” as Dores de Cabeça da Consolidação – Fragmentação e dispersão multicampus em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas na Mesomercosul de 1998 a 2019	06
--	----

Wellington Tischer, Valério Alecio Turnes

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.01

Capítulo 2: Impacto da pandemia na reestruturação da Trilha de Inovação do Governo do Espírito Santo: Implementação inédita de cursos <i>online</i> síncronos.....	33
---	----

Natallie Reikdal Cervieri, Nara Falqueto Caliman

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.02

Capítulo 3: Governança nas contratações por órgãos públicos brasileiros: Caracterização do estado da arte	53
--	----

Helton Souza da Cunha, Paulo Soares Figueiredo, Ingrid Winkler

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.03

Capítulo 4: A economia política em sua dimensão internacional	67
--	----

Virgilius de Albuquerque

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.04

Capítulo 5: Qualidade das informações contábeis, governança corporativa e desempenho financeiro: Uma análise comparativa de empresas brasileiras e francesas	77
---	----

Antônio Artur de Souza, Simone Evangelista Fonseca, Camila Martucheli

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.05

Capítulo 6: Perfil profissional em seleção: Diretrizes técnicas e estruturais da Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	93
--	----

Luana Augustinho Cavalcante, Jéssica Nunes de Amorim, Luiz Carlos Francisco Junior

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.06

Capítulo 7: Autoconhecimento e bem-estar sob a perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	99
---	----

Sabrina Castro, Andréa Cezário Morales, Luiz Carlos Francisco Junior

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Gestão e liderança construtiva e suas ações na configuração de uma equipe de alta performance..... 105

Vera Lúcia Woinarovicz

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.08

Capítulo 9: Empresas avaliadas versus não avaliadas: Uma análise do setor de varejo da B3..... 115

Antônio Vinícius Silva Caldas, Eliane Silva Santos, Gracyanne Freire de Araujo, Marcos Antônio de Souza Barbosa, Valdice Barbosa de Queiroz, Alessandra Cabral Nogueira Lima

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.09

Capítulo 10: Proposta de implementação de metodologia de custos em uma empresa produtora de mel..... 127

Suely da Silva Carreira, Isabella Tamine Parra Miranda, Manoel Francisco Carreira, Ewerton José Kutz

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.10

Capítulo 11: Estilo de gestão em empreendimentos rurais de grande porte em Mato Grosso 153

Adelice Minetto Sznitowski, Priscylla Cordeiro de Sousa, Fernando Thiago

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.11

Capítulo 12: Modularização de produto e vantagem competitiva: Um estudo de caso em uma empresa automotiva brasileira..... 170

Cristiane Mascarenhas Leite, Paulo Soares Figueiredo, Francisco Lima Cruz Teixeira, Sergio Paulo Maravilhas Lopes

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.12

Capítulo 13: O Turismo socialmente sustentável: Um estudo de caso em Ribeirão da Ilha (Florianópolis/SC) 194

Luís Carlos Enzweiler

DOI: 10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.13

Autores 210

Capítulo 1

Da “Febre da Reestruturação” as Dores de Cabeça da Consolidação – Fragmentação e dispersão multicampus em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas na Mesomercosul de 1998 a 2019¹

Wellington Tischer

Valério Alecio Turnes

Resumo: O objetivo do presente capítulo é investigar a dinâmica de criação de novos campi de IES públicas em uma região de análise: a Mesomercosul que não possuía IES públicas até 1998. A partir daí um ciclo de reestruturação da Educação Superior com foco no atendimento de políticas de desenvolvimento regional se dá pela criação e amálgama em ‘novas’ IES públicas *multicampus* resultando em aumento de oferta pública em cursos superiores em licenciaturas, ciências agrárias, *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (STEM) e atravessada por políticas públicas específicas nas áreas da saúde. Por meio de um levantamento sistemático nos sites institucionais foram mapeados o arranjo organizacional, indicadores institucionais e a oferta de cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Apoiado no referencial teórico da dependência de trajetória (*path dependence*) evidencia-se a presença de *campi* em municípios pequenos, diferenciação institucional das universidades estaduais, prevalência de cursos de mestrado em municípios maiores e cursos superiores de tecnologia em municípios menores, desafios da verticalização nos Institutos Federais (IFs) sobretudo no Noroeste riograndense. Foram observadas também diferenças intrarregionais com participação acima da média no Sudoeste paranaense e comparativamente baixa no Oeste catarinense com relação às regiões metropolitanas, de diferenciação entre universidades novas e novos *campi* de IES consolidadas em um cenário concorrencial com a oferta de cursos em universidades comunitárias condicionando tanto a presença de *campi* quanto de cursos superiores. Discutem-se a fragmentação e a dispersão espacial *multicampus* e a necessidade de cooperação e solidariedade interinstitucional para a consolidação e verticalização dos cursos de graduação enquanto a pauta do desenvolvimento regional pode estar permanecer no horizonte de longo prazo por conta do porte dos *campi* das IES públicas.

Palavras-chave: Interiorização. Licenciaturas. Formação de Professores. Verticalização institucional.

¹ O trabalho é fruto de tese de doutorado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

1. INTRODUÇÃO

A reestruturação de Instituições de Ensino Superior (IES) vem ocorrendo desde os anos 1930, porém é somente a partir de metade dos anos 1970 que essa pauta tornou-se proeminente nas políticas educacionais da América do Norte, com expansão limitada geograficamente nos anos 1980 até tornar-se um dos maiores objetivos de sistemas educacionais a partir dos anos 1990 ao redor do globo da Europa ocidental até a Austrália, a China e mais recentemente a África, no que se pode se chamar de ‘febre da reestruturação’ (PINHEIRO, GESCHWIND e AARREVAARA, 2016).

Eficiência, efetividade, lidar com a fragmentação organizacional, ampliar o acesso estudantil, implementar estratégias equitativas, aumentar o controle e padronização pelo governo federal, fomentar a descentralização e estabelecer organizações de maior porte como as IES *multicampi* estão entre as razões que a literatura aponta entre 1970 e 1990 conforme Ahmadvand *et al.*, 2012 *apud* Pinheiro, Geschwind e Aarrevaara (2016) para promover a reestruturação de Sistemas de Educação Superior ao redor do mundo.

As políticas públicas de expansão do Ensino Superior público recentes no Brasil a partir dos anos 2000 foram parcialmente planejadas pelos governos federais tendo como gênese a “costura” entre o poder central e agentes políticos locais na tentativa de construir políticas públicas de desenvolvimento regional onde o Ensino Superior pode ser um ponto de partida para alavancar uma condição de atraso com relação ao continente a partir de políticas incidentes em recortes específicos como as mesorregiões diferenciadas, faixas de fronteira, municípios do interior e periferias das grandes cidades, sofrendo também interferências de políticas setoriais e pressões locais por novos *campi* conforme apontaram De Santana e Marengo (2012), Rorato (2016) e Tischer (2016).

O governo federal implementou nas primeiras duas décadas programas de expansão da rede pública federal, em especial no interior, a partir da criação de vagas e de novos cursos de graduação com destaque para a formação de professores, em licenciaturas e na pós-graduação com mestrado e doutorado. Assim, houve um aumento tanto do número de professores universitários e um fortalecimento do modelo *multicampus* nas IES públicas novas criadas quanto naquelas IES já consolidadas (BIZERRIL, 2020).

Os efeitos produzidos pela expansão podem ser mensurados em longo prazo de forma positiva muito embora a literatura tenha focado nos primeiros anos na aplicação da política em aspectos negativos como a precariedade da infraestrutura ou mesmo na localização dos *campi*. Municípios pequenos e médios do Brasil passaram a ser questionados com relação a sua capacidade para abrigar *campi* universitários com laboratórios, salas de aula e bibliotecas em ambientes, inicialmente, improvisados como o documento *Análise sobre a Expansão das Universidades Federais de 2003 a 2012* do MEC (2014) a partir de uma portaria para avaliar as políticas de expansão em andamento naquele momento.

Nos encaminhamentos do documento ao MEC (2014) foram sugeridas mudanças na política de expansão com relação à criação de campus em municípios polos regionais e condicionamento da oferta de cursos e vagas à finalização de infraestrutura e contratações prévias de docentes e técnicos. Em parte, as preocupações presentes nesse documento refletem as dificuldades iniciais de implantação de *campus* do Programa de Expansão (Reuni) com relação à sedimentação de profissionais qualificados e contratações de serviços como obras públicas, que no interior do Brasil.

Tramontin (1995) já considerava que qualquer projeto de expansão de IES pública deveria conter minimamente um passo a passo como: a) análise da distribuição espacial da oferta e sua diversificação diante da dinâmica da economia em cada região; b) definição de funções do tipo institucional (universidade, faculdade, instituto federal ou IES privada; c) aspectos infraestruturais como bibliotecas e laboratórios e recursos humanos para os cursos e d) fontes de financiamento e aspectos relativos à democratização do acesso.

Saber como estão organizadas espacialmente a localização da oferta de cursos de graduação e pós-graduação constitui uma das primeiras tarefas de um diagnóstico baseado em atendimento de demandas regionais voltadas ao desenvolvimento socioeconômico. Melhorias em áreas estratégicas foram conduzidas na Mesomercosul mirando um olhar sobre políticas públicas no caso: da educação básica, da saúde pública, da produção agroecológica, da eficiência energética, da inovação tecnológica, do cooperativismo, como aliás, nota-se muitos dos cursos de graduação que foram criados buscavam enfatizar. Muito embora, Tischer (2016) argumenta que tenha prevalecido um contexto de *Guerra dos lugares* que leva agentes locais e regionais a disputar instalações universitárias e cursos superiores sob o selo da expansão do Ensino Superior Público como foi o caso na Mesomercosul.

Nota-se também que a criação e implantação de Instituições de Ensino Superior (IES) têm sido acompanhadas por um aumento de produção acadêmica com foco de várias pesquisas científicas por vários autores de distintas áreas do conhecimento. Em um contexto diverso e desigual como o brasileiro não se seria de se esperar que uma política com forte marca estatal não constitua uma força que vise uma padronização, ou seja uma força isomórfica com efeitos nos territórios conforme analisado por Tischer, Rocha e Turnes (2021a) com relação ao deslocamento do eixo de discussão do tema da Educação Superior. Conforme os autores, passa-se a conviver com diferentes estágios e fenômenos diversos nas diferentes regiões, com zonas em expansão, outras em consolidação, ao passo que terceiras em interiorização. Contrastam, portanto, municípios em polarização, regiões com foco em investimento, outras em inovação, IES mais voltadas à democratização e outras para o desempenho. Enquanto, algumas IES públicas estejam atravessando um período de implantação física de suas unidades, outras têm se ajustado em novos arranjos interinstitucionais para “produzir” maior impacto regional e local.

O capítulo busca através do referencial teórico de dependência de trajetória (*path dependence*) relacionar como a expansão recente de IES públicas retêm vestígios das instituições precedentes e que os antecedentes históricos das instituições explicam o estado atual das instituições para sugerir a predição do comportamento futuro (NORTH, 1990). O conceito avalia amplamente que pesquisar a história das instituições importa (*history matters*) e tem sido usado para descrever não somente instituições, mas também padrões tecnológicos, tendências de desenvolvimento socioeconômico de regiões, países e comportamento organizacional.

Uma mudança ou *choque* institucional pode ser guiado por políticas públicas específicas novas que poderão demandar custos cada vez maiores. Os choques induzem a uma inovação institucional em um dado momento crítico e podem moldar a escolha dos agentes na busca por constituir um legado novo em chave de ruptura ou de mudança meramente incremental, enquanto os custos frequentemente serão sempre minimizados pelas tomadas de decisão por tenderem quase sempre à reprodução do modelo. Trata-se do que considerou Fernandes (2013, p. 187) “As instituições evoluem e solidificam padrões, mas também, e concomitantemente, se modificam ao longo do tempo, gerando inúmeros desdobramentos e processos em sua trajetória.”

O presente capítulo está estruturado em cinco seções: a primeira examina o paradigma *multicampus*, a seguir, aprofunda-se a análise da expansão recente de oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação no Brasil. A guisa de resultados, traça-se um recorte da oferta pública na Mesomercosul entre 1998 e 2019. O diagnóstico da presença de IES públicas visa conformar um quadro geral da oferta de cursos de graduação e pós-graduação que poderá ser útil para guiar futuras políticas públicas com base em ferramentas territoriais de análise e cobertura espacial. Também, esse diagnóstico pode auxiliar na compreensão de possibilidades de atuação *multicampus* em rede dessas IES públicas que perpassa um modelo colaborativo em vez de competitivo com base na ênfase em pesquisa e pós-graduação que diferencia as universidades e institutos públicos das IES privadas.

2. O PARADIGMA MULTICAMPUS – PORTE, GESTÃO E COBERTURA ESPACIAL DAS “NOVAS” IES PÚBLICAS

A política do REUNI, neste sentido, permitiu que uma quantidade de universidades federais aumentasse 40% entre 2002 e 2017, de 45 para 63 IES federais no período. Em termos de novos *campi*, o percentual é ainda maior de 175, 7%, partindo de 148 *campi* em 2002 até 408 *campi* em 2017 segundo MEC (2014). A relação *campus*/IES que era de 3,29 em 2002 vai a 6,48 *campi* por universidade federal em 2017. Além do aumento do porte, as universidades federais têm um significativo aumento de “região de cobertura” ou abrangência com o fenômeno *multicampus* consolidando em termos territoriais a marca destas IES, sobretudo nas regiões interioranas.

Na escala das mesorregiões IBGE, Vinhais (2013) constata que das 558 mesorregiões existentes em 2000, somente 102 possuíam *campus* de IFES e 107 novas mesorregiões receberam *campus* entre 2001 e 2010 dessas IES públicas ainda que somente 209 de 558 mesorregiões possuam *campi* de IFES, o autor observa a atuação de um fenômeno de (des)concentração de novos *campi* nas Regiões Nordeste e Centro-Oeste que foram aquelas que receberam o maior incremento no período.

Ainda, das 63 universidades federais, 57 apresentavam o arranjo *multicampus* de universidade, isto é, 90,5% sendo que 32 destas (50,8%) já possuem todos seus *campi* em municípios do interior segundo a

Pesquisa do perfil socioeconômico dos estudantes de graduação - FONAPRACE (2019). O mesmo documento alude para 81,3% dos novos *campi* criados com essa tendência de localização entre 2010 e 2018 e considera que a origem dos alunos de graduação é de 50%-50% na relação capital e interior, o que coloca também em evidência os fluxos migratórios em ambos os sentidos (interior-capital e capital-interior).

Bizerril (2020) indica o fortalecimento do modelo *multicampus* em revisão de modelos institucionais das universidades federais brasileiras voltados ao diálogo entre academia e sociedade para o desenvolvimento regional. O autor, também, considera que há diferenças em termos macrorregionais com maior coesão entre os modelos adotados nas regiões Sudeste e Nordeste que apresentam menor variância de estruturas em termos de números de *campi* por IES. Já nas Regiões Norte, Centro-Oeste e Sul há grande variação da relação *campus* por IES de universidades federais aponta o autor.

Para da Silva, de Freitas e Lins (2013), a política do REUNI possibilitou a ampliação maior de vagas em novos cursos superiores, aumento do número de professores efetivos e redução de substitutos, bem como maior qualificação docente e aumento do número de cursos de graduação, mestrado e doutorado com menor aumento comparativamente de infraestrutura em IFES consolidadas. Os autores também consideram que se pode observar que não obstante a polêmica em torno da falta de um planejamento sistematizado com relação aos processos da política do REUNI, os efeitos produzidos pela expansão podem ser mensurados em termos positivos ainda que a literatura tenha focado, inicialmente, nos aspectos negativos como a incompletude da infraestrutura por exemplo.

O avanço do Ensino Superior público para o interior no Brasil foi seguido de períodos de expansão e retração no contexto de reestruturação e reorganização das IES privadas no período subsequente. Tanto o número de IES quanto o número de *campus* são multiplicados pela condição *multicampus*. A implantação de IES públicas “regionalizadas” com arranjos *multicampi* permite a disponibilização de instalações capazes de traduzir uma condição de indução do crescimento econômico em regiões e dispô-las em uma quantidade maior de municípios conforme Fialho (2005):

Envolvendo-se com o princípio da interiorização e, conseqüentemente, da democratização, no sentido da ampliação das condições de acesso aos bens da educação superior (e não apenas à função ensino), a universidade *multicampus* disponibiliza, num dado espaço territorial, uma infraestrutura – material e humana – potencialmente capacitada para, por meio da pesquisa e extensão, adentrar realidades de muitos desafios (FIALHO, 2005, p. 74).

Fialho (2009) traz reflexões sobre a condição *multicampus* e sua singular modalidade educacional em face das suas dimensões especiais acadêmicas, espaço-temporais e funcionais que avançam sobre diversos contextos regionais e locais ao indicar interações para o desenvolvimento social, tecnológico e científico para além da demarcação político-administrativa. Para a autora, a institucionalidade *multicampus* articula interdependência entre variáveis morfológicas (integração físico-geográfica), gerenciais (dinamismo da gestão), acadêmico-administrativas (infraestrutura operacional) e regionais (espacialidade).

Já Nacif (2013) admite que no Brasil o fenômeno *multicampus* enquanto regra para a expansão de universidades federais tornou-se uma resposta à necessidade de interiorização da educação superior como instrumento de desenvolvimento regional pois: “aproxima a população da cultura universitária, democratiza o conhecimento e distribui recursos materiais e humanos em maiores áreas de abrangência” (NACIF, 2013).

Para Marques e Cepêda (2012), a expansão promovida pela mão do Estado do período foi ao mesmo tempo quantitativa (em números absolutos), geográfica (para o interior), de acesso (para grupos vulneráveis e excluídos historicamente) e de funções (focos em desenvolvimento local e estímulos aos Arranjos Produtivos Locais – APLs) em uma engenharia política de reversão de uma trajetória de dependência dos lugares aos grandes centros. Fialho (2012) também considera que há, no Brasil, pouca avaliação do modelo *multicampus* de universidades estaduais e federais fenômeno produzido pela expansão superior recente. A autora ressalva também que pode ter sido mantida a desigualdade de oferta pública a partir da expansão recente no ensino superior federal.

Efeitos espaciais e organizacionais do paradigma *multicampus* podem ser percebidos em regiões que não estavam habituadas a receber instituições, sobretudo, em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com a presença de Institutos Federais (IFs) e universidades federais. Enquanto a discussão sobre

polarização e concentrações em municípios-polo com densidade pode ser verificada nas Regiões Nordeste, Norte, Centro-Oeste, nas Regiões Sul e Sudeste, a oferta de cursos superiores encontra-se marcadamente interiorizada e dispersa em termos espaciais na graduação enquanto a pós-graduação permanece mais voltada aos grandes centros segundo levantamentos consecutivos do IBGE (2008) e IBGE (2020).

De Santana e Marengo (2012) debatem o modelo *multicampus* das novas universidades federais e consideram sobre a tendência de constituir polos a partir de IES públicas que tem o potencial de forjar relações socioespaciais de solidariedade que eram inexistentes entre esses municípios que sempre estiveram mais voltados para as relações exercidas com as capitais do que para si.

Nacif (2013) também considera que existem diferenças entre os arranjos *multicampus* que podem estar mais organizados por áreas do conhecimento, o que pode favorecer a criação de programas mais potentes de ensino, pesquisa e extensão, mas também pode tornar mais restrita as possibilidades de convivência com a diversidade cultural. O autor ainda considera sobre duas categorias de análise do fenômeno *multicampus*: a) vertical – formada por um campus com sede que concentra a maior parte da força acadêmica e outros *campi* menores e b) horizontal – formada por diversos *campi* com forças acadêmica e institucional equilibradas entre eles.

Oliveira, Brito e Medeiros (2013) avaliam que a estrutura *multicampus* permite maior abrangência da universidade no atendimento aos alunos interior de um mesmo estado e pode atrair alunos pendulares de outros estados que pode ser verificado por meio de observação empírica. Os autores também verificam que há um vigoroso processo de reestruturação envolvendo a privatização, estadualização e federalização de IES nos anos 1990 observados em IES públicas da Região Norte. Já De Britto (2014) observa, a partir das políticas de expansão, uma atomização das instalações universitárias nos *campi* do interior tanto levado a cabo por infraestruturas estaduais quanto federais por produzir equipamentos urbanos de porte menor e excessivamente dependentes em termos organizacionais às sedes localizadas em regiões metropolitanas ou capitais regionais.

Um Relatório encomendado pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) em 2014 realizou um diagnóstico das Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior e segundo ABMES (2014), o conjunto de instituições é definido pelo critério de quantidade de matrículas (até 3.000 matrículas). Essas, segundo o relatório, representavam, naquele ano, 63% do total de IES no Brasil e 18% dos estudantes, já na Região Sul é ainda mais expressivo, 69% do total de IES e 74% com relação ao segmento privado.

O documento intitulado *Mapa do Ensino Superior no Brasil* pela SEMESP (2019) considera sobre a falta de especificação por entidades governamentais com relação a classificação por porte institucional das instituições. Esse documento alude para as seguintes categorias: pequeno até 3 mil matrículas (63,2% do total de IES), médio para IES de 3 a 7 mil matrículas, IES grande de 7 a 20 mil matrículas e gigante para IES privadas acima de 20 mil matrículas (16,8% do total). O documento considera como características do segmento privado a pluralidade com instituições de diferentes portes, natureza jurídica, organização acadêmica e localização.

As IES comunitárias, esclarecem Bittencourt *et al.* (2014) vinham atravessando um período de consolidação com crescimento lento em matrículas, ao passo que tanto IES públicas crescem sua oferta de cursos e vagas rapidamente e as IES privadas em um ritmo mais rápido ainda no início do século XXI. Outro aspecto abordado pelos autores é o porte grande das IES comunitárias que é de algo em torno a 10.000 matrículas, semelhante às 9.000 matrículas médias das IFES, 5.000 matrículas das IES estaduais e frente aos demais modelos privados com e sem fins lucrativos com 1.800 matrículas cada e 1400 das IES públicas municipais que são muito comuns no estado de Santa Catarina.

Albino (2017) relata que em contexto interiorano os agentes são levados a criar IES públicas de pequeno porte e tendem a aceitar a condição de mudança de categorias administrativas para fins de sobrevivência institucional. Para o autor, a expansão e rápida verticalização para a pós-graduação conferem um estímulo das políticas de expansão federal com impactos também nas IES estaduais permitindo consolidar um processo que coloca um protagonismo sobre as ditas “cidades médias” capazes de aumentar sua centralidade no contexto regional em que estão inseridas, ao mesmo tempo que colocam em evidência o papel das IES públicas para consolidar esse papel.

De Oliveira e Razzolini Filho (2019) consideram que estruturas *multicampi* tornam-se mais complexas pois realizam a desconcentração de grandes centros urbanos, com princípios de atuação em rede e aumento de

cobertura geográfica das IES públicas como no caso dos IFs. Os autores, porém, destacam a centralização excessiva de decisões em sedes ou Reitorias com pouca autonomia nos *campi* menores e, também, em *campi avançados*. Os autores consideram sobre um modelo de descentralização administrativa que poderia ser mais apropriado para atingir os objetivos organizacionais nos diferentes lugares.

Sobre isso, Demarco, Maia e Santin (2020) avaliam que a experiência de descentralização da gestão da educação superior coloca desafios para serem assumidos em uma solidariedade no modelo *multicampus* por conta dos diferentes contextos dos municípios eleitos em uma forma única de participação popular dos envolvidos e que tem reflexos regionais. Já Lago et al. (2014) consideram três concepções de estruturas de gestão: a) centralizada na sede e estrutura operacional nas demais unidades (*campus*) com a tarefa de execução; b) “federativa” com agregação de faculdades, instituições diversas e *campus* com autonomia formando uma IES pública a partir de uma gestão única e c) orgânica e articulada entre *campus* e Reitoria capazes de sincronizar centralização e descentralização ao mesmo tempo que concentração e desconcentração de tarefas. Os dois modelos primeiros são mais frequentes, segundo os autores, que concluem que algumas novas IFES se inserem nesta terceira concepção e que, apesar dos desafios inerentes à implantação, vem apresentando bons indicadores de eficiência.

Também, de Oliveira e Razzolini Filho (2019) apontam para a dificuldade de gestão de grande número de *campi* vinculados à Reitoria como uma limitação da cooperação intrainstitucional que pode gerar problemas quanto a padronização, *expertise* má distribuída e falta de profissionais qualificados que podem afetar a cooperação em um desenho em rede. Os autores avaliam também que o papel da Reitoria deve ser de uma “orquestradora” de processos e gestão e que essa poderia prever a elaboração de planos de gestão com vistas ao compartilhamento, integração e participação da comunidade acadêmica para além da opinião de gestores como forma de promover maior sinergia institucional.

Letti, Bittencourt e Vila (2020) consideram sobre a eficiência das IES públicas brasileiras, em especial, aquelas de pequeno e médio porte ainda que tenham apresentado aumento de produtividade recentemente ainda são as mais ineficientes. Os critérios utilizados pelos autores utilizam ainda aspectos da função “ensino” como: recursos, meta/qualidade e econômica, professor equivalente, funcionário equivalente, estudante, graduados, custo por professor e custo funcionário. Os autores encontraram alta eficiência média com 75,8% entre as ineficientes e 87% entre as eficientes e pequenas variações entre as macrorregiões geográficas no período de sete anos estudado (2010-2016). Também, foi detectado um aumento de produtividade e de eficiência ao longo do tempo pelas universidades federais segundo os autores.

3. A RECENTE EXPANSÃO DA OFERTA DE CURSOS SUPERIORES DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

A distribuição de oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação no Brasil tem sido tema de estudos por autores há quase meio século, mas é a partir dos anos 1990 que se intensifica a busca por compreender melhor a espacialização do Ensino Superior. Autores como Corrêa (1974), Pereira de Souza (1991), Sampaio (1991), Tramontin (1995), Martins (2000), Santos e Silveira (2000 e 2001), Sguissardi (2006), Corbucci (2007), Fialho (2009 e 2012) avaliaram como a oferta de cursos se concentra, se dispersa, polariza e pulveriza no território brasileiro.

Fialho (2009) considera que a categoria espaço/território é pertinente para dar conta das análises a respeito dos desequilíbrios regionais no contexto da pesquisa e da pós-graduação no Brasil. Um dos focos da autora é a capacidade instalada, isto é, a disponibilização de infraestrutura não somente em termos de *campus*, laboratórios, salas de aula ou instalações físicas, mas também de titulação docente, oferta de pós-graduação *stricto sensu* e produção intelectual institucionalizada. Para Fialho (2009, p. 23-24): “A inserção da universidade em um dado espaço físico-geográfico, como qualquer outro assentamento de qualquer instituição ou equipamento urbano, não pode ser compreendida senão na sua relação com processo de urbanização e de industrialização que se efetivou no país.”

Côrrea (1974) analisou a oferta por áreas de conhecimento e considerou que os cursos de formação de professores e sociais aplicadas como os cursos de letras, pedagogia, direito, história, ciências sociais, matemática, economia, ciência, administração e geografia estavam mais dispersos no território se comparado aos demais grupos de cursos superiores como engenharia, medicina, engenharias, artes, arquitetura, agronomia que se encontravam concentrados em municípios mais populosos. O autor explicou que algumas cidades maiores seriam mais capazes de atrair maior diversidade de cursos quando

comparados à municípios menores. A especialização da oferta em municípios menos populosos é, portanto, um corolário da política de expansão de cursos de graduação que não é tão planejada para a graduação, o quanto é para a pós-graduação conforme Martins (2000).

Corrêa (1974) também considerou que na Região Sul, que os municípios-capitais (Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre) possuíam maior ordem hierárquica com um conjunto de cidades de ordem intermediária como Londrina, Caxias do Sul, Pelotas, Passo Fundo e Santa Maria. Na busca por critérios populacionais, o autor aponta para o surgimento de cursos de graduação em evidência no perfil de municípios com população entre 20.000 e 50.000 habitantes como preferencial para os cursos de formação de professores e licenciaturas. A distribuição de cursos superiores apresentava, neste período, um certo desordenamento, marcado pela presença de “centros educacionais especializados” com aproveitamento de instalações e docentes para garantia de melhor utilização de recursos principalmente nesses lugares do interior aponta Corrêa (1974).

Corrêa (1974) também considerou que havia uma maior diversificação e concentração de tipos de centros de educação superior no Sudeste que possuía uma gama completa de portes institucionais, enquanto às macrorregiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste possuíam subsistemas universitários muito desequilibrados com poucos centros dispersos no território polarizado pelas capitais dos estados. A categoria dos “Centros Especializados” aglomerava até quatro cursos em uma única instalação universitária e tinham localização preferencial nas cidades médias do Sudeste e Sul do Brasil afirma o autor.

Autores como Pereira de Souza (1991) e Sampaio (1991) atentavam durante as décadas de 1980 e 1990 para uma alta concentração da pós-graduação com 80% dos cursos de mestrado na Região Sudeste e para as profundas diferenças regionais com destaque para o estado de São Paulo que possuía 1/5 da população e 1/3 das matrículas de Ensino Superior. Sampaio (1991) aponta para as diferenças regionais em termos da distribuição de novas carreiras no território, sobretudo nas áreas sociais e novas áreas profissionalizantes concentradas no setor privado. Ainda, a autora procurou distribuir os cursos superiores em 3 categorias: carreiras tradicionais, modernas e cursos recentes para explicar um fenômeno de diversificação da oferta privada buscando atender a demanda, enquanto as IES públicas dedicavam-se as carreiras consideradas tradicionais.

A distribuição espacial e diversificação da oferta por áreas de conhecimentos e cursos que se encontrava cristalizada nos anos 1990, Tramontin (1995, p. 20) buscava antecipar como se daria a expansão do sistema: “a maior expansão continuará acontecendo nas áreas de informática, ciências agrárias e tecnologia de ponta, em centros maiores e nas áreas tradicionais, em espaços vazios de cidades de pequeno porte”. Santos e Silveira (2001) consideram sobre a concentração de IES e cursos superiores no Brasil, apontavam que São Paulo representava, em 1996, 32,5% do Brasil, mesmo após contínuos processos de interiorização. Os autores notam que a denominada de Região Concentrada pelos autores, que basicamente se dava pela união das Regiões Sul Sul e Sudeste, se caracteriza pela implantação mais consolidada da ciência, da técnica e da informação. Esta região possuía 74% das matrículas em 1998 e 70% da população brasileira com 11 anos ou mais de estudos em 1995.

Já Sguissardi (2006) reflete sobre a questão educacional superior no Brasil no período 1995-2002 atribuindo ao governo FHC uma série de reformas “pontuais” estruturantes seguidas para atendimento de “consensos” internacionais aos quais os resultados da política centrípeta educacional em torno da Região Sudeste em concentração e em “pulverização” para as demais regiões. Como resultados tem-se o seguinte quadro em termos espaciais:

[...] diferenciação institucional, a expansão do setor privado e a restrição gradativa do setor público, a desigual distribuição regional, a (má) distribuição por área do conhecimento, a concentração da pós-graduação no setor público e na Região Sudeste (em especial em São Paulo), [...], o modelo universitário predominante (e em franca expansão), isto é, da ‘universidade de ensino’ em detrimento da ‘universidade de pesquisa’ (SGUISSARDI, 2006, p. 197).

Já Corbucci (2007) analisa o período de 1985 a 2004 tem a considerar sobre um declínio no período de graduados nas áreas de Engenharias e Ciências Agrárias diretamente vinculadas ao setor produtivo, segundo o autor, em detrimento do dinamismo maior dos cursos de Ciências Sociais Aplicadas no período

como os cursos de Administração, Direito e Ciências Contábeis. O autor, ainda, aponta que o crescimento econômico não se reflete em aumento de oferta educacional superior, mas é por ele refletido.

Corbucci, Kubota e Meira (2016) avaliam que vem ocorrendo uma reconcentração da oferta privada de cursos superiores por conta do monopólio de grandes grupos empresariais que passam a competir em todas as escalas do território principalmente com a disponibilização da modalidade de Ensino a Distância (EaD). Os autores consideram sobre a competição desleal com relação às IES privadas de pequeno porte que desempenham um interesse social e econômico como cursos de formação de professores, engenharias e saúde nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste com cursos presenciais.

Tramontin (1995), ao analisar a oferta de graduação, observa que havia em 1990 uma concentração de doze cursos superiores nas áreas de humanidades e ciências sociais aplicadas em oposição aos cursos que apresentam ociosidade de vagas e que possuíam importância para o desenvolvimento como as áreas de licenciaturas e formação de professores. O autor propunha um processo expansivo que levasse em consideração uma diversificação da oferta de cursos de graduação que levassem em consideração uma heterogeneidade de IES existentes, principalmente privadas com baixa qualidade.

Corbucci (2007) também considera sobre a ociosidade da oferta de ensino superior com ampliação de vagas não preenchidas precedidas pelo aumento de investimentos acabaria por comprometer a saúde financeira das IES privadas e seu financiamento público. Ao comparar com o período anterior, da década de 1990, o autor considera que a redução dos investimentos, em infraestrutura e capital em termos de capacidade instalada, aumentou a eficiência das IFES, paradoxalmente, paralela à expansão privada e, contraditoriamente, induzida pelo poder público à época.

Os centros de primeiro nível, em 2008, segundo IBGE (2008), encontram-se em São Paulo e Rio de Janeiro com grande concentração de cursos superiores seguidos de uma adensada rede de cidades médias na porção média e uma quantidade de pequenos municípios no lastro sobretudo na porção Centro-Sul do país. Na comparação entre capital e interior, 22 das 27 Unidades da Federação reuniam na capital respectiva mais da metade das matrículas em graduação. Sendo menos polarizada na Região Sul, onde as matrículas encontravam-se relativamente interiorizadas. Já em termos de deslocamentos para cursos superiores, IBGE (2008) apontava para uma rápida disseminação do ensino superior no território e o grande volume de deslocamentos em todo o território brasileiro a partir dos anos 1990. Na Região Sul, vinha ocorrendo uma dispersão de muitos municípios com capacidade de atração e mobilidade acadêmica em curtas distâncias se comparadas as demais macrorregiões brasileiras conforme apontado por IBGE (2008).

Para a Pós-Graduação, o estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) assinala uma concentração maior do que na graduação e disparidades entre número de cursos por grandes áreas do conhecimento com a Região Sudeste superando em muito a Região Sul – segunda com maior número de cursos. As 27 capitais dos estados abarcavam 68,7% da oferta de Pós-Graduação e, também, os cursos de pós-graduação de excelência (conceito 6 e 7) limitada a poucos centros urbanos. Nos municípios do interior com exceção de grandes cidades médias, predominavam pouco número de cursos e, geralmente, em uma única grande área, por sua vez, com poucos cursos de excelência segundo IBGE (2008).

Na “mecânica da expansão” convivem fenômenos distintos de homogeneização, especialização e verticalização dessas IES públicas observados no território que passa a ser [...] integrado, graças aos transportes e às telecomunicações, conhecendo, ao mesmo tempo, polarizações e difusões de nova natureza. O ensino superior interioriza-se, e as demandas de novas qualificações marcam a relevância dos saberes técnicos e, crescentemente, organizacionais (SANTOS e SILVEIRA, 2000, p. 13).

Fialho (2009) também conclui que a educação superior assumida pelos estados se deu em virtude da ausência da União e que as políticas educacionais antecedem políticas de desenvolvimento com compromissos assumidos para uma dada região ou para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. A autora, também, denuncia o imperativo político-econômico, historicamente, de adequação da oferta para cursos de menor investimento em infraestrutura como no caso das áreas de Ciências Humanas e da conformação desigual de zonas de concentração e de zonas de escassez no Brasil.

Barbosa, da Silva e de Campos (2018) analisam que a distribuição da oferta de ensino superior pode estar em dissonância com o mercado de trabalho em uma dada região e apresentam por meio de estudo empírico um quadro marcado pela concentração de oferta de cursos na área da educação em zona litorânea e de demanda por trabalho localizado mais próximo a algumas capitais na Região Nordeste do Brasil.

Para Fialho (2012), a interiorização e a expansão do ensino superior público por meio da criação de novas universidades federais ou novos *campi* de IES públicas existentes, não se fez com alinhamento da oferta pública existente nas universidades estaduais implicando em: a) concorrência entre as IES públicas e b) duplicidade na alocação de recursos e inexistência de planejamento e articulação entre União e Estados, ainda que o acesso continue limitado. No entanto, a autora ressalva que alguns estados possuem um conjunto de universidades estaduais com oferta distribuída como o estado do Paraná com sete estaduais.

O Relatório da Comissão pela Portaria 126/2012, ou MEC (2014) considera sobre a importância do processo de reversão de matrículas privadas para públicos e o impulso do governo em reestabelecer o papel do Estado como indutor da expansão do ensino superior, ao mesmo tempo, que considera sobre a necessidade de ampliação do debate com a comunidade externa às IES para melhor definição da localização dos *campi* e cursos superiores, investimento em infraestrutura e apontamento de atendimento de vocações locais. Mesmo a pós-graduação não tendo sido prevista como metas do Reuni este foi considerado como um importante resultado da expansão para interior segundo o documento.

Ainda, MEC (2014) também indicava a expansão para áreas de conhecimento prioritárias e consolidação em áreas já existentes para otimização de infraestrutura física (obras e equipamentos) e recursos humanos (servidores técnico-administrativos e corpo docente) na perspectiva de criação também de novas IFES, novos *campi*, novos cursos de graduação e sobretudo novos cursos de pós-graduação. Para MEC (2014): “Deve haver maior sintonia entre contratação de pessoal, infraestrutura adequada e oferta de vagas”. Como principais problemas apontados pela comissão em entrevista aos reitores das IFES foi apontado as obras de edificações e a necessidade de fixação de professores e técnicos qualificados.

IBGE (2020) avalia que há uma distribuição locacional desigual de equipamentos e serviços educacionais tende a privilegiar centros urbanos de maior hierarquia, da mesma forma que alcança, diferentemente, os diversos segmentos sociais. O estudo utiliza o Censo da Educação Superior e explica, ainda, que políticas de expansão da graduação e pós-graduação pelos Governos Centrais tiveram o pressuposto de atenuar as distorções, ainda que persista a concentração excessiva de IES públicas nos grandes centros urbanos, em especial, as capitais.

Já para a pós-graduação *stricto sensu*, o documento IBGE (2020) avalia que por seu caráter presencial, existe demanda por infraestrutura e disponibilidade de docentes, conformando uma rede que diferencia os centros urbanos de pós-graduação daqueles de graduação e dos municípios por configurarem diferentes atratividades. Comportamentos regionais distintos são observáveis, segundo o documento, com relação às distâncias percorridas para cursar o nível superior, sendo a Região Norte onde as maiores distâncias são percorridas por conta da ausência de níveis intermediários na rede. E, contrastante, a Região Sul possui menores as distâncias com uma oferta mais difusa, ganhando importância, neste contexto, as cidades de hierarquia urbana intermediária com importantes centros universitários e sedes de IFs e polos de Educação a Distância (Ead). Há, também, marcada difusão para o interior nos Estados do Nordeste e Estado de Minas Gerais segundo o IBGE (2020).

Outra característica encontrada é a baixa diversidade da oferta de cursos em EaD com relação ao ensino presencial considerando os matriculados, ainda que 60,5% do alunado está no interior. Da mesma forma, o ensino superior EaD se encontra ancorada em cidades de mais alto grau hierárquico quando a morfologia esperada seria de maior dispersão no território e, conseqüentemente, um reforço às presenças de redes de ensino regionais segundo IBGE (2020).

4. A EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO NA MESOMERCOSUL

A Mesomercosul que corresponde *grossa modo* às mesorregiões estaduais do Sudoeste paranaense e parte da Centro-Sul Paranaense, Noroeste Rio-grandense e Oeste Catarinense ainda que Rorato (2016) já tenha verificado que na regionalização da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul para a Mesomercosul, muitos dos municípios pertencentes as mesorregiões do IBGE não constam nessa e vice-versa. Da mesma forma, a própria UFFS que foi a universidade federal criada com o propósito de contribuir com o desenvolvimento da Mesorregião adota o conceito de Mesomercosul e entorno diante da presença do *Campus Laranjeiras do Sul* que se apresenta no Território do Cantuquiriguaçu, igualmente, destacada pela composição de uma região dedicada ao desenvolvimento por uma política pública em nível federal.

A Mesomercosul tem sido tema de estudos de muitos autores como Rusch (2008), Rambo, Deves e De Andrade (2008), Ferrera de Lima e Eberhardt (2010), Rorato (2016), Trevisol (2015) e Tischer (2016). A implantação de um *campus* de IES pública pode significar uma base importante para a implantação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional em municípios que possuem uma importância significativa em uma região com baixos indicadores socioeconômicos. Muito embora, muitas dessas IES públicas estivessem mais voltadas à construção interna (políticas institucionais) e externa (infraestrutura), o impacto de implantação pode ser mais bem percebido em curto prazo com relação aos aspectos positivos. Esses *campi* estão localizados em municípios habituados com ações estatais de provimento de infraestrutura hidrelétricas, de rodovias, telecomunicações, políticas militarizantes, de fronteira e intervenções em disputas pela terra agrária (TREVISOL, 2015; KRAJEVSKI, 2018; BIZERRIL, 2020).

Rambo, Deves e De Andrade (2008) consideram sobre os sistemas agrários na mesorregião com o processo de colonização de descendentes de imigrantes europeus e a readequação das pequenas propriedades familiares baseado na tecnificação e motomecanização das atividades rurais como base de empreendimentos agroindustriais na região. Os autores consideram também que as políticas públicas do extinto Ministério da Integração Nacional (MIN) através do recorte da Mesorregião Diferenciada haviam fortalecido demandas mais locais do que o território como um todo dado a extensão do recorte geográfico.

Rusch (2008) identificou um processo de mobilização da comunidade regional para o ensino superior visando à implantação de escolas técnicas e a reivindicação histórica de uma universidade federal além de projetos e planos de ação para diversificação de cadeias produtivas regionais ligadas à agricultura familiar. Muito embora, o autor considerou sobre o reforço nas estruturas de universidades comunitárias presentes em municípios polo na região como forma de “compensação” de ausência de estruturas públicas capazes de geração e difusão tecnológica.

Já Ferrera de Lima e Eberhardt (2010) indicam que, apesar das políticas públicas incidentes sobre a “Mesorregião Diferenciada” Grande Fronteira do Mercosul – posteriormente designada de Mesomercosul – não trouxe mudanças significativas sobre a relação PIB *per capita* x emprego entre o período analisado de 1999 até 2008. Porém, os autores sugerem que tenha havido uma diminuição de disparidades econômicas nas microrregiões e que não houve diferenças em termos da produtividade da mão de obra no período. O crescimento econômico na Mesomercosul vem beneficiando, segundo os autores, os municípios-polos com ganhos de produtividade em atividades urbano-industriais mais do que nas atividades urbano-rurais, que são características dos pequenos municípios da mesorregião.

Ferrera de Lima, Piffer *et al.* (2012) analisam a percepção das lideranças do Fórum da Grande Fronteira do Mercosul (GFM) quanto a melhoria dos indicadores econômicos e sociais da região, as lideranças do Fórum apontaram para melhorias em: a) infraestrutura básica como suporte às atividades produtivas; b) a capacitação de agentes regionais, em especial, produtores rurais e c) implementação de políticas sociais compensatórias. Os autores também avaliaram que houve um cenário de atração da população dos municípios periféricos para os municípios-polos que imprimem um ritmo de crescimento econômico maior como um dos problemas para o desenvolvimento da região.

Em termos regionais, Reis, da Silva e Staloch (2013) apresentam elementos de crítica como a expansão dos institutos federais apresentarem um único curso superior em muitos dos seus *campi* e a baixa capilaridade da UDESC ainda que esteja prevista a expansão em normativas internas que balizavam a expansão em termos geográficos, institucionais e de evitar o sobreamento nas meso e microrregiões estaduais como o extremo oeste catarinense, por exemplo. Além disso, os autores salientam que alguns Territórios da Cidadania com uma política voltada ao desenvolvimento econômico através de Arranjos Produtivos Locais (APLs), e, entre outras políticas públicas, a expansão de IFES.

Trevisol (2015) ainda considera sobre o processo de criação de cursos de pós-graduação na UFFS com conferências públicas, amplo debate e estudos em torno das prioridades institucionais e dos atores regionais envolvidos. A UFFS, última instituição pública a chegar nessa mesorregião, se posiciona em um contexto em que a pós-graduação na mesorregião Grande Fronteira do Mercosul vinha em expansão a partir do final da década de 1990 e se verticaliza rapidamente com cursos *stricto sensu* nas áreas: educação básica e formação de professores, agricultura familiar e agroecologia, energias renováveis e sustentabilidade, saúde e gestão.

Já, Matiello *et al.* (2016) destacam a presença de 22 IES com diferentes cursos em nível de graduação e pós-graduação sendo preponderante a oferta de cursos de Tecnologia e na área tecnológica no município de Chapecó. Os autores destacam a especialização desse município em termos regionais quanto aos serviços

bancários, atividades comerciais, de eventos culturais, infraestrutura hoteleira, instalações e atendimentos na área de saúde com crescente demanda por profissionais e em termos, também, de serviços educacionais.

Para Matiello et al. (2016) há uma densidade de IES privadas com destaque para as IES comunitárias a partir da segunda década de 2000 exercendo pressão pelo município-polo de Chapecó. A partir dos dados analisados pelos autores, a oferta de graduação é comunitária, privada e com incipiente oferta pública (Udesc, UFFS e IFSC) recentemente implantados. Neste sentido, os autores avaliam que tanto IES públicas quanto comunitárias tem evitado, não somente a reversão de processos de migração, mas também de tornaram atratoras para a recepção de alunos e servidores de outras regiões do país e, também, de estudantes internacionais.

Na oferta de cursos de pós-graduação, destacam-se, segundo os autores, os cursos com foco nas cadeias produtivas locais voltados principalmente à agroindústria local. Matiello et al. (2016) também consideram sobre o incremento de IES que oferta Ensino a Distância (EaD) com ingresso a partir dos anos 2000 configurando metade das IES presentes no município e imprimindo um cenário concorrencial por IES advindas de centros metropolitanos que passam a competir pela demanda de estudantes com os demais segmentos.

A presença de empreendimentos públicos para promoção do desenvolvimento regional, como os *campi* da UFFS, inseriu os municípios de menor porte como Realeza (PR), Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo (RS) em um circuito de economia alterando, inclusive, um padrão de influência regional. Com a chegada do *campus*, são atraídos agentes e investimentos internos e externos que imprimem uma nova dinâmica imobiliária para prover habitação, comércio e serviços. Se estabelecem também novos deslocamentos diários de pessoal e bens materiais da comunidade acadêmica avalia Reche (2018).

Maia e dos Santos (2019) sustentam que os resultados da implantação se darão no longo prazo, sendo muitas vezes difícil quantificar alguns indicadores por conta da inexistência de uma infraestrutura local consolidada, principalmente, que avaliam os autores, se dará através da pesquisa e da pós-graduação. Também, Maia e dos Santos (2019) sugerem que tenha havido impacto na concorrência por oferta de cursos superiores de graduação em outros municípios da região e consideram sobre a necessidade de parcerias em nível local com outras IES públicas e privadas presentes no território.

Ao longo do início da década de 2000, Trevisol e De Bastiani (2020) apontam para a criação de inúmeras IES privadas na região oeste de Santa Catarina com fins lucrativos como faculdades isoladas que passam a intensificar um mercado concorrencial entre as IES privadas e comunitárias. Já no Ensino à distância (EaD), a implantação se deu em polos de apoio com maior diversificação (maior quantidade de municípios diferentes) e concentrando (nos mesmos municípios) a oferta de cursos superiores de graduação em IES públicas, privadas com e sem fins lucrativos notadamente na segunda década de 2000, procedentes principalmente de outras regiões do Brasil.

Trevisol (2015), ao abordar a expansão de IES na Mesomercosul, considera que inexistência de investimentos voltados à interiorização das universidades públicas foi um fator importante para o surgimento de IES comunitárias através de fundações entre os anos 1950 e 1970 com cursos de graduação voltados à formação de professores e Ciências Sociais Aplicadas como Direito, Administração e Ciências Contábeis.

Trevisol (2015) descreve que nos anos 1990, teve início um processo de histórica reestruturação das faculdades isoladas, municipais, em universidades comunitárias sob o selo *multicampi* das comunitárias no noroeste do Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina e reestruturação em Institutos Federais, Universidades estaduais e na única Universidade Tecnológica do Brasil no Sudoeste do Paraná (UTFPR). O autor ainda explica que por esta condição estas IES públicas e comunitárias conseguiram se verticalizar na primeira década do século XXI disponibilizando atualmente cerca de 80% da oferta pública de pós-graduação na região em que atuam.

Trevisol e De Bastiani (2020) demonstram que a partir dos anos 1968, a opção pelo modelo fundacional foi estimulada pela dificuldade de implantação de universidades federais na região oeste de Santa Catarina sob a prerrogativa de serem também públicas não estatais. Criadas nos municípios ou pelo estado, estas IES ostentavam o selo de públicas, muito embora fossem financiadas pelas mensalidades dos alunos e apresentassem infraestruturas modestas com pequeno porte e poucos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* quando comparadas às IFES.

Estas instituições comunitárias refletiam as expectativas de crescimento econômico alavancado pela nascente agroindústria de suínos e aves na região. Os autores apontam também um processo de reestruturação, a partir de disputas entre os agentes destas faculdades isoladas em torno de universidades *multicampi* no final da década de 1990 e posterior desmembramento destas ao longo da primeira década dos anos 2000, conformando tanto instituições públicas municipais quanto universidades comunitárias ou sem fins lucrativos (TREVISOL e DE BASTIANI, 2020).

5. MÉTODOS

A pesquisa é quantitativa e como metodologia adotou-se uma pesquisa exploratória através de dados secundários disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira (INEP) e, principalmente, em buscas periódicas entre julho de 2019 e janeiro de 2020 aos *sites* de cada uma das IES com *campus* na Mesomercosul. Buscou-se compreender o paradigma *multicampus* por meio de busca aos planos institucionais e informações delineadas em *links* que se dedicam ao histórico ou informações relevantes sobre a infraestrutura universitária. Foi construída uma linha do tempo para evidenciar os momentos de atuação temporal de distintas políticas públicas na Mesomercosul, a partir daí algumas categorias de análise foram criadas.

Utilizando-se um editor de planilhas, estruturaram-se os dados contendo nome da IES, sigla, município, tipo de estrutura administrativa (*campus*, *campus* avançado, unidade universitária, extensão ou centro), tipo de criação (municipalização, fusão, congregação, novo, incorporação, federalização, transformação e transição), ano de criação, idade do campus (2020- ano de criação), categoria administrativa, escala de abrangência (município, mesorregião IBGE, mesorregião diferenciada ou estado), abrangência autodeclarada pela IES, localização do campus-sede ou reitoria, população estimada IBGE, distância até o campus-sede, tempo de deslocamento, distância-média dos *campi* da IES pública na Mesomercosul até a Reitoria ou *campus*-sede e o tempo de deslocamento médio até o campus-sede).

Utilizou-se o software QGIS para elaboração de cartografia temática onde estão localizados cada um dos *campi* e, por meio, da utilização de análise de cobertura espacial, procurou-se demonstrar se há vazios de oferta pública e zonas de maiores e menores densidades educacionais. Complementou-se com pesquisa no motor de buscas do *Google Maps* para verificar além da distância, o tempo até entre o campus e sua relativa sede ou Reitoria.

Já, o diagnóstico da oferta de cursos de graduação e pós-graduação, buscou classificar os primeiros conforme o grau acadêmico para identificar se há tendências e lacunas de implantação com relação às categorias administrativas e, também, conforme critérios populacionais de classificação dos municípios (até 20.000 hab., de 20.000 hab. a 50.000 hab., 50.000 hab. a 100.000 hab. e acima de 1000.000 hab.) com base na plataforma IBGE Cidades para o ano de 2019. Também, operou-se com categorias analíticas como: número de campus da IES na Mesomercosul, número de cursos na Mesomercosul por IES, cursos de graduação por campus e porcentagem relativa por categoria administrativa. Esses indicadores institucionais buscaram compreender, entre outros aspectos, o porte dos *campi* nos municípios e sua distribuição espacial ainda que não se tenha utilizado o indicador matrículas ativas pela dificuldade de encontrar informações confiáveis nos próprios *sites*.

Nuvens de palavras foram criadas com o aplicativo *word cloud* para evidenciar a densidade de cursos de graduação. Procurou-se evidenciar também, a quantidade de IES públicas, de cursos por grau acadêmico e nível (graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e a localização de cada uma das reitorias ou campus-sede). Uma pesquisa bibliográfica de suporte à guisa de estado da Arte na Mesomercosul foi conduzida para evidenciar como a literatura tem lançado luz sobre a expansão da Educação Superior no Brasil, na Região Sul e nas regiões e municípios que compreendem a Mesomercosul.

6. RESULTADOS

Em 1996, 4 IES públicas estavam presentes na Mesomercosul – cerca de 2% do total da Região Sul sendo que em termos populacionais a mesorregião representava 20% – com uma oferta de 254 cursos superiores (privado e público) concentradas em 12 municípios. Enquanto o Noroeste riograndense não possuía IES públicas somente IES particulares, o Oeste catarinense e o Sudoeste paranaense apresentavam 2 faculdades municipais cada. Em termos regionais, pode-se afirmar destarte que tanto as mesorregiões que compõe a

Mesomercosul quanto os municípios inseridos encontravam-se subrepresentados em quantidade de cursos superiores e de Instituições de Ensino Superior (IES) se comparado ao continente da Região Sul.

A oferta de cursos superiores de graduação permanecia concentrada nos municípios de Passo Fundo (RS), Erechim (RS), Ijuí (RS), Chapecó (SC) e Caçador (SC) que polarizavam 80% dos cursos superiores de graduação na maior parte em 7 IES particulares nos municípios da Mesomercosul. Esses municípios são, desde os anos 1970, os cinco maiores municípios dessa mesorregião em termos populacionais com ligeira sub-representação da presença de municípios mais populosos na região Sudoeste paranaense.

Da mesma forma, em número de cursos superiores, o Sudoeste paranaense apresentava 4 graduações em Francisco Beltrão (PR), ao passo que o Oeste catarinense 74 cursos com uma densidade grande de cursos concentrados nos municípios de Caçador (SC) e Chapecó (SC) com mais de 30 cursos cada. Já o Noroeste riograndense apresentava também grande densidade de cursos em IES particulares com destaque para os municípios de Erechim (RS), Passo Fundo (SC) e Ijuí (RS) com mais de 30 cursos superiores de graduação cada município. Palmas (PR) é o único município presente na Mesomercosul inserido na Mesorregião estadual do Centro-Sul Paranaense com a presença de mais de uma IES em 1996.

Se comparadas as 11 IES presentes na Mesomercosul em 1996, as demais 205 IES públicas municipais, federais e estaduais localizavam-se, na sua maior parte, próximas à porção litoral da Região Sul centralizadas próximas aos grandes centros como as três capitais estaduais. A própria criação de algumas dessas IES em período posterior alude para um fenômeno de *deslitoralização* do Ensino Superior público que na Região Sul contrasta o nítido atraso em termos de Ensino Superior dessa mesorregião com relação à macrorregião, o que implicou, historicamente, também, em fluxos migratórios de indivíduos e famílias para as regiões mais atrativas.

Em 2019, a partir do levantamento com dados disponibilizados pelos sites oficiais das IES dá conta da existência de 15 IES públicas na Mesomercosul com 50 *campi* e uma oferta de 198 cursos superiores de graduação presenciais públicos, 42 cursos de especialização e 43 cursos de mestrado distribuídos em 40 municípios conforme Tabela 1. Pode-se afirmar, portanto, que em pouco mais de duas décadas a Mesomercosul vivenciou um *boom* do Ensino Superior e as métricas (indicadores) podem auxiliar na compreensão de como se deu essa expansão em termos quantitativos.

Tabela 1 - Indicadores das IES públicas na Mesomercosul em 1996 e 2019

n.	1996	2019
IES	4	15
<i>Campi</i>	4	50
Municípios	4	40
Cursos de graduação	85	198
Cursos de especialização	<i>sine data</i>	42
Cursos de mestrado	0	43

Fonte: sites das IES da Mesomercosul e Santos e Silveira (2000).

Indicadores como a relação de *campi*/IES permitem afirmar que a adoção do modelo *multicampus* tornou-se uma tendência nessa região. Cada IES pública presente na Mesomercosul possui mais de 3 *campi* em média (3,3). Já a média de cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* por IES é, respectivamente, 13,20, 2,8 e 2,87, o que significa dizer que esses *campi* ainda se encontram em etapa de consolidação e, praticamente, metade desses ainda não foram capazes de serem verticalizados para a pós-graduação seja *lato* ou *stricto sensu*. Alguns desses *campi* também não possuem sequer oferta de cursos de graduação como no caso dos IFs. Na média, também, implica também em afirmar que se trata de IES ainda muito dedicadas ao ensino de graduação em contraposição às universidades públicas tradicionais em pesquisa que apresentam igualmente grande densidade de cursos de pós-graduação.

Ao analisar os indicadores de cursos de graduação por município, pode-se constatar um média de 4,95 cursos por município, o que significa dizer que há ainda uma baixa densidade de oferta de cursos superiores e de que na maior parte essas IES são de pequeno porte se comparadas às demais IES privadas locais ou às

IES públicas de outras mesorregiões. Essa densidade de IES, *campi* e cursos superiores de graduação indica uma forte expansão pública, porém com uma tendência à *pulverização* que, no entanto, vem produzindo também alguns vazios, zonas mais homogêneas e zonas mais heterogêneas conforme cartografia temática a seguir.

Essa diferenciação espacial entre os três estados pode ter se dado também pelas preexistências mais densas de IES municipais em Santa Catarina, IES estaduais no Paraná e pela forte presença de IFES no Rio Grande do Sul. Além do que, as regiões Oeste catarinense e Noroeste riograndense sempre apresentaram grande densidade de IES comunitárias instaladas ali a partir dos anos 1970 que podem ter exercido pressões para evitar a instalação de *campi* de IES públicas e, também em certa medida, saturando a oferta de determinados cursos em um mercado que é fortemente concorrencial mesmo entre as categorias administrativas público e privado. A presença de uma IES pública no município pode condicionar a oferta de cursos das IES privadas.

De 1997 até 2004, se dá a criação de novas estruturas das universidades estaduais na Mesomercosul. A Unicentro com uma *extensão* em Coronel Vivida (PR), um *campus avançado* em Chopinzinho (PR) e Laranjeiras do Sul (PR) e a Unioeste com um *campus* em Francisco Beltrão (PR) são exemplos da política pública implementada pelo estado do Paraná buscando emular de certo modo o exitoso exemplo paulista de universidades estaduais com novos *campi* para o interior, desta vez, com a criação de várias estruturas de universidades estaduais tributárias em seus nomes aos recortes das mesorregiões estaduais ainda em meados dos anos 1990.

Essas universidades estaduais paranaenses buscaram criar *campus* em municípios-polos regionais e construir uma rede de IES *multicampus* com uma diversidade de arranjos organizacionais a partir da fusão de faculdades estaduais e congregação de faculdades isoladas municipais presentes no território desde os anos 1970. As respectivas reitorias desses *campi* de universidades estaduais presentes na Mesomercosul estão sediadas nos municípios de Guarapuava (PR) e Cascavel (PR) que está entre 140 e 180 km e devido à disponibilidade de rede de rodovias estaduais e federais nesse estado, as respectivas instalações universitárias estão a cerca de 2 a 3 horas de deslocamento até a sede.

Já em Santa Catarina, a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) avança a partir de um plano de expansão para outras mesorregiões e microrregiões do estado em 2004, isto é, praticamente uma década depois do Paraná. Em Chapecó (SC) e Pinhalzinho (SC) são criados dois *campi* novos que conformam o Centro Educacional do Oeste (CEO). Essa organização em Centros relembra as estruturas departamentais dos anos 1970 conforme estão organizadas todas as demais estruturas da universidade incluindo o *campus* que abriga a Reitoria na capital do estado em Florianópolis (SC) a mais de 500 quilômetros de distância ou 9 horas de deslocamento por rodovias. Funcionando em edificações próprias, a Udesc consegue na Mesomercosul uma rápida verticalização de 3 dos 4 bacharelados que oferta com clara vocação para as Ciências Agrárias e da Vida com a implantação do curso de Enfermagem. Recentemente, com a intensificação de ocupação do Aeroporto que possui voos comerciais, o deslocamento tem sido facilitado até a capital com deslocamento em aproximadamente 1 hora.

Já a Uergs, criada em 2001 no Estado do Rio Grande do Sul, optou por uma organização em 7 unidades universitárias na Mesomercosul e uma organização própria segundo o *site* institucional com *campi* regionais articulados em 24 unidades com abrangência por Associações de Municípios e regiões aglomeradas para o Noroeste Centro Ocidental Rio-Grandense como os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES). Igualmente à Udesc, a Uergs funciona desde a capital gaúcha, Porto Alegre (RS) que está a uma distância média de 387 km de cada uma das unidades da Uergs, isto é, 5,5 horas de deslocamento até as unidades presentes na Mesomercosul. A Uergs tem funcionado em edificações comerciais e históricos revertidos para o uso universitário com grande compacidade em diversos municípios do interior. O foco dessa IES pública reside em cursos de graduação além de disponibilizar apenas um único curso de especialização após quase 20 anos da criação nas unidades universitárias da Mesomercosul.

Outro aspecto que contrapõe as universidades estaduais é o porte de suas estruturas universitárias nos municípios. A Udesc, a Uergs e a Unicentro possuem indicadores muito baixos de cursos superiores de graduação por campus, respectivamente, 2,00; 2,43 e 2,00 nos municípios da Mesomercosul, o que em partes significa que essas universidades estaduais concebem estruturas mais modestas voltadas para algumas regiões e municípios no interior. Em que pese a Udesc, praticamente ter verticalizado 3 de cursos para o nível de mestrado e a Uergs disponibilizar vagas em especialização em Frederico Westphalen (RS), muitas vezes, essas IES públicas têm funcionado em instalações provisórias alugadas ou em *campus* com uma única edificação. No entanto, esse não é o caso da Unioeste em Francisco Beltrão (PR) que apresenta

uma densidade grande de 10 cursos superiores de graduação com carreiras disponíveis como um curso de Medicina, 3 especializações, 4 mestrados e um doutorado.

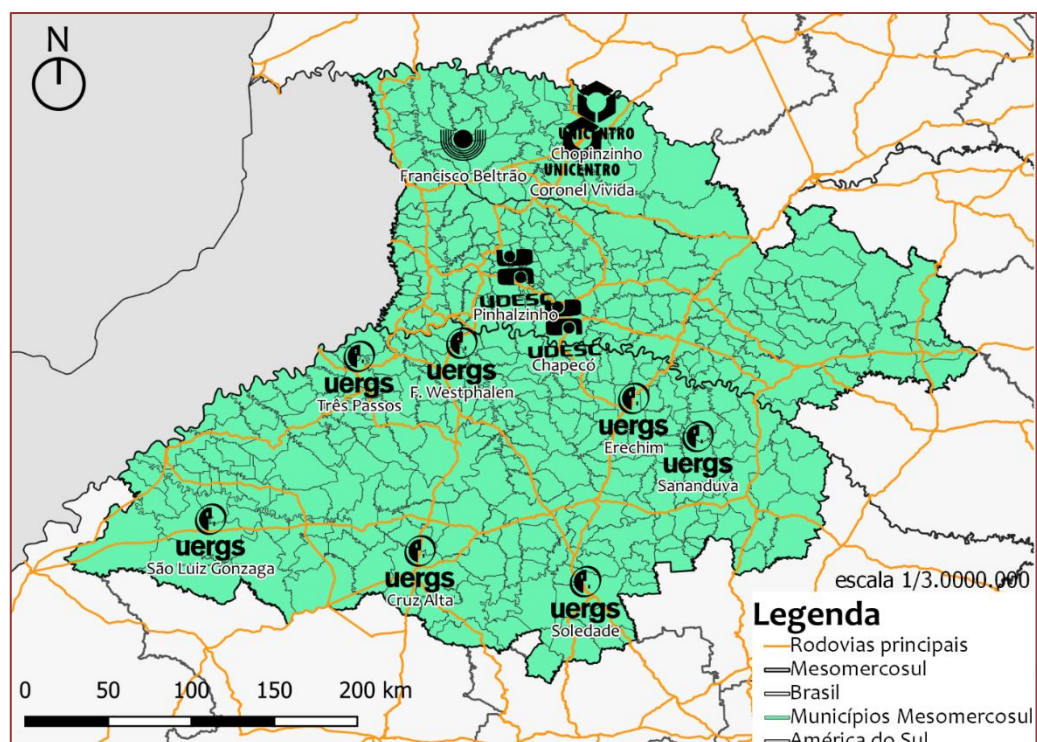
Ao todo, essas universidades estaduais respondem por cerca de 18,37% da oferta pública de graduação, 9,52% da especialização e 16,67% de mestrado. Conforme Figura 1, pode-se perceber que há uma regionalização da Uergs buscando aumentar sua cobertura espacial para o maior número de municípios, os *campi* da Udesc, Unicentro e Unioeste encontram-se mais próximos entre si destacando-se enormes vazios na porção central do Noroeste riograndense e nas “beiradas” da Mesomercosul para o Oeste catarinense e Sudoeste paranaense. Esses “vazios” vieram a ser preenchidos pela expansão de universidades federais entre 2005 e 2013 com estruturas universitárias relativamente de maior porte se comparadas as predecessoras públicas, as universidades estaduais conforme Figura 2.

Em 2005, é criada a primeira Universidade Federal na Mesomercosul, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) que posteriormente será integrada na Rede de Institutos Federais (IFs). Essa à exemplo dos IFs se deu via incorporação de Unidades de Ensino Descentralizada – UNED vinculada a antigas Escola Agrotécnica de Rio do Sul (SC) que havia sido criada em 2003 em Dois Vizinhos (PR), da incorporação de Faculdade de Ciências e Humanidades que havia sido transformada em CEFET em 1993 em Pato Branco (PR) e da incorporação da Fundação Cultural, Educacional e Tecnológica (Textel) criada em 1999 em Francisco Beltrão (PR). Com reitoria em Curitiba (PR), a UTFPR é a primeira universidade tecnológica do Brasil e a criação desses *campi* alude a presença de vocações regionais para o desenvolvimento em Arranjos Produtivos Locais (APLs).

A UTFPR avançou no processo de criação de cursos na pós-graduação com a maior densidade de especialização da Mesomercosul (28,57%) e a segunda maior em nível de mestrado (33,33%) ainda que conte com somente três *campi*. No entanto, esses *campi* estão à distância-média e deslocamento até a Reitoria de 455 quilômetro ou 6 horas por modal rodoviário.

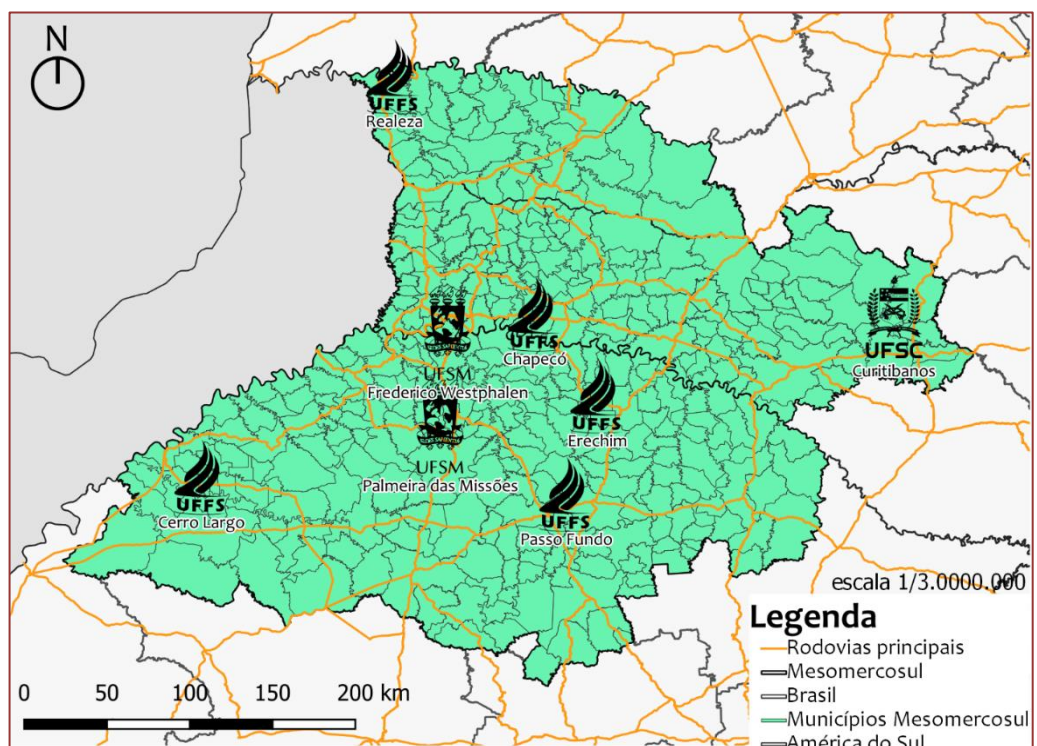
À exemplo da UTFPR, as Universidades Federais têm uma presença com maior porte na Mesomercosul e se diferem das demais IES pela expansão de *campi* a partir “do zero” sem a federalização de antigas estruturas como nos IFs (*ifetização*) e universidades estaduais (*estadualização*), pela verticalização rápida de cursos de mestrado e doutorado e por apresentarem uma distinção clara entre um novo *campus* de um novo Centro ou *campus* de IFES consolidada. A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), criada em 2009, é um exemplo justamente como referência na região de análise, a Mesomercosul. Essas universidades federais respondem por aproximadamente 28,06% dos cursos de graduação, 19,05% da especialização e 47,62% em nível de mestrado, somente a UFFS possui 19,39% da graduação, 19,05% da especialização, isto é, o total para o segmento e 35,71% do mestrado.

Figura 1 - Localização dos campi de universidades estaduais na Mesomercosul em 2019



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Figura 2 - Localização dos campi de universidades federais na Mesomercosul em 2019



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

O recorte interestadual da UFFS enquanto uma IES pública é uma exceção no país que conta com não mais do que três exemplos de IES públicas interestaduais. Também, a UFFS é a única a possuir uma Reitoria em um município da Mesomercosul em Chapecó (SC). Os *campi* da UFFS estão a uma distância média de 230km ou 3,5 horas da Reitoria.

Os *campi* Frederico Westphalen e Palmeiras das Missões foram criados em 2006 na Região Norte do Rio Grande do Sul (segundo informações obtidas no *site*) e estão ligados à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), instituição essa que é um dos poucos exemplos de interiorização na Região Sul de criação de IFES ainda nos anos 1970. O porte dos novos *campi*, no entanto, difere consideravelmente em infraestrutura física e número de carreiras de graduação e pós-graduação do *campus-sede* onde está a Reitoria que está a uma distância média de 258 km desta e 3,5 horas de deslocamento por estrada. Também, esses *campi* da UFSM possuem 6,50 cursos por campus na Mesomercosul e responde por 6,63% de toda a oferta de graduação e 3 cursos de mestrado com participação de 7,14% da oferta.

Da mesma forma, o *campus* Curitibanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é o *campus* mais a oeste (311 km ou quase 5hs de deslocamento até a Reitoria). Criado ainda em 2009, possui uma densidade de cursos mais baixa entre as universidades federais com 4 cursos de graduação em Curitibanos (SC) se bem que com 2 mestrados já implantados. Ambas UFSM e UFSC apresentam baixa adesão à expansão no campo das licenciaturas se comparadas à UTFPR e à UFFS, à exemplo da Udesc com clara tendência a conformação de um “centro especializado”.

Em nível nacional, a oferta de cursos presenciais de graduação para as universidades federais é de 61,59% de acordo com INEP (2019), em contraste a Mesomercosul apresenta-se como uma mesorregião onde a maior parte da oferta pública de cursos de graduação nessa modalidade está situada nos Institutos Federais (52,04%). Esses IFs apresentam grande dispersão no território conforme Figura 3 com diferentes arranjos institucionais *multicampi* e grande variação em termos de densidades de cursos por IES, variando de 1,17 no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) com 6 campi até o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) com 3 campi e densidade de 5,67 cursos por IES. No estado do Paraná, a UTFPR apresenta uma grande densidade de cursos por campus (7,33) nos três *campi* e o *campus* Palmas da IFPR com a maior quantidade de cursos em um único campus (13) de toda a Mesomercosul.

No entanto, ao contrário das universidades federais, com exceção feita à UTFPR que se comporta como as universidades federais, os *campi* de IFs na Mesomercosul se diferenciam entre aqueles que conseguem se verticalizar à exemplo do IFSC, IFC e IFPR até o nível de especialização, enquanto os *campi* do IFRS, IFSul e IFFar tem maior ênfase em cursos de tecnologia e licenciatura se comparado aos IFs implantados em Santa Catarina e no Paraná.

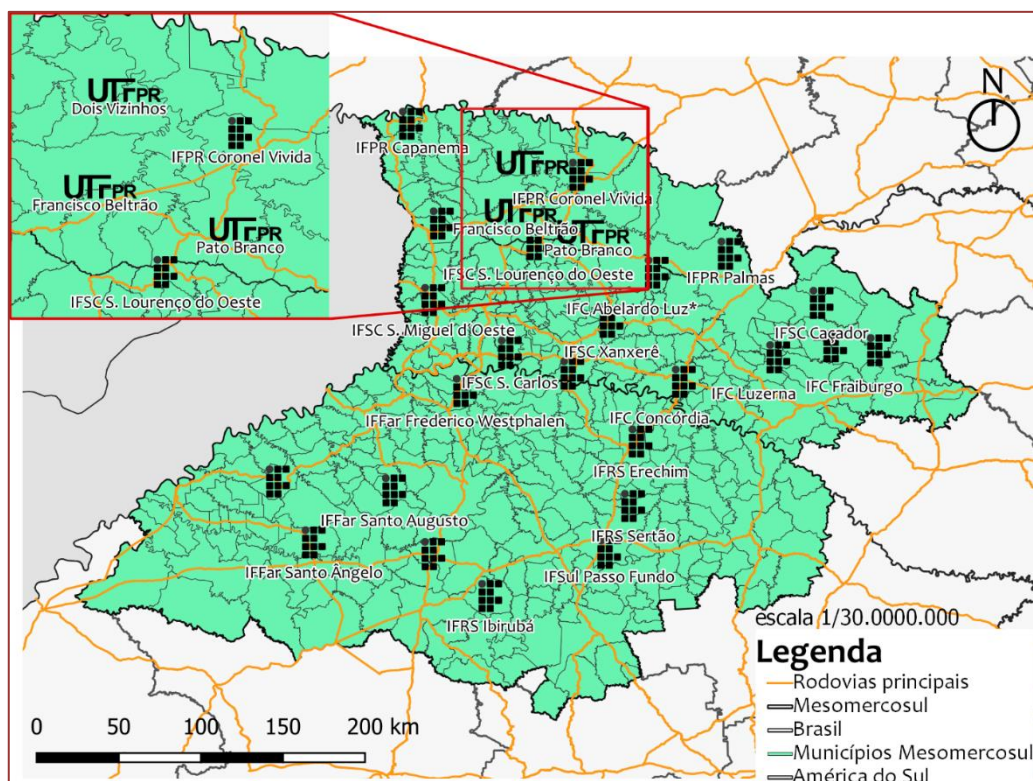
A oferta de cursos de graduação na Mesomercosul possui uma diversificação de 71 diferentes carreiras com concentração de cursos nas áreas de formação de professores (licenciaturas), Engenharias e Ciências Agrárias distribuídos em IES públicas com diferentes arranjos institucionais *multicampi* tributários à interiorização realizada de forma ainda muito “estadualizada”, isto é, pensado para o recorte de determinado estado, suas *meso* e microrregiões em que pese a maior parte serem inclusive IFES, o que aponta para tendência de criação de *campus* de instituições federais com base no desenho de divisa dos estados.

A linha do tempo na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** representa a criação de cada um dos *campi* na Mesomercosul, que em linhas gerais: as estaduais são criadas entre 1997 e 2004, as federais entre 2005 e 2013 e os institutos federais são criados a partir de 2008 até 2015. Ainda em 2015, foi criada uma Faculdade Municipal de Educação e Meio Ambiente – FAMA no município de Clevelândia (PR) que demonstra também que o processo de reestruturação das IES com a criação de novos *campi*, desmembramento de instalações e incorporação de outras é cíclico e, ao mesmo tempo, muito dependente de condições favoráveis com períodos de intensa reorganização do sistema público e de outros de acomodação pública sendo ainda um limite da presente pesquisa a percepção do impacto desses processos sobre a oferta privada.

A distribuição da oferta de graduação por grau acadêmico é a seguinte: 11% dos cursos superiores se enquadram em cursos de tecnologia, 28% em licenciaturas e 61% em bacharelados, o que aponta para uma “cultura bacharelesca” e as tentativas de transformação de IFs mais próximos da realidade das universidades federais (isomorfismo). Mesmo assim, ao contrário das intenções da política pública federal,

a reestruturação de antigas estruturas secundaristas de escolas técnicas, faculdades isoladas e *campi avançados* em torno do paradigma *multicampus* desses IFs ainda se encontra muito incipiente se levar em consideração o processo de verticalização torna-se ainda mais premente a necessidade de horizontalização, ou seja, de criação de novos cursos de graduação.

Figura 3 - Localização dos Campi de Institutos Federais na Mesomercosul em 2019



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Nesse ponto, a distribuição é ligeiramente distante da realidade nacional que compreende 19,53% em licenciaturas e 20,57% em cursos de Tecnologia e bacharelados que representam 59,89%, enquanto na Mesomercosul, essa mesma relação é de 12,76%, 29,59% e 57,65%. Já os cursos de tecnologia encontram-se subrepresentados com relação à média nacional e os cursos de bacharelado estão próximos deste. Nas IES presentes na Mesomercosul há uma oferta dedicada especialmente à formação de professores e licenciaturas que pode significar uma especialização regional. O exemplo mais significativo nesta realidade é a presença de cursos de licenciatura para a Mesomercosul proporcionado justamente pela criação da UFFS com 22 dos 58 cursos superiores nesse grau acadêmico. Ainda, não há uma IES pública tão dedicada ao grau acadêmico de tecnologia ou bacharelados como a UFFS está para a licenciatura e formação de professores.

As licenciaturas estão presentes em 28 dos 50 *campi* de IES públicas espalhados pelos 396 municípios, enquanto os bacharelados só não estão presentes em 9 desses. Comparativamente, a oferta pública de licenciaturas encontra-se bastante concentrada nos *campi* Erechim e Chapecó da UFFS e o *campus* Palmas do IFPR que respondem por mais de 1/3 da oferta, esse é um elemento importante a se destacar já foi constatado por Tischer (2016) com relação à homogeneização dos saberes e densificação em áreas do conhecimento que continuam a se cristalizar na Mesomercosul. Possuir um *campus* com cursos correlatos passa a ser uma condição para a horizontalização de cursos dado a condição que muitas vezes é imposta às IFES de criação de cursos novos com minimização de impactos em novas contratações de servidores e comutação de infraestrutura disponível.

Os cursos presenciais de graduação evidenciam em seus títulos temas como Ciências, Engenharia, Ambiental, Alimentos, Medicina, Sistemas e Tecnologia conforme Figura 4. Os cursos estão ligados ao

conjunto de conhecimentos que a literatura considera como de *Science, Technology, Engineering and Mathematics*, conhecidas pelo acrônimo *STEMs*. Também, destaca-se uma guinada para as ditas Ciências da Vida (*life sciences*) conformando um *pool* de cursos por área de conhecimento que possuem maior relação entre si em nível de graduação do que em nível de pós-graduação, quando são comparados os níveis *lato* e *stricto sensu*.

Figura 4 - Nuvem de palavras a partir do nome dos cursos superiores de graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* na Mesomercosul em 2020



Fonte: Elaborada pelo autor (2020) com base nos *sites* das IES da Mesomercosul.

Também, foi percebido adesão maior ao perfil de cursos de graduação ao nível *stricto* enquanto o nível *lato* que se desloca para o campo da Educação e Gestão (*Management skills improvement*). No título dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, as palavras empresarial, ambiente e gerenciamento são as que mais ocorrem, enquanto no caso da pós-graduação *stricto sensu*, retoma-se a condição colocada na graduação em *STEMs*.

A maior densidade de cursos encontra-se em Ciências Agrárias com a Agronomia (17), Zootecnia (4) e Educação do Campo (4), esse último se situa como um curso interdisciplinar que atravessa diversos campos do conhecimento, principalmente com a formação de professores. Em ordem, os cursos superiores em Agronomia (17), Administração (15), Pedagogia (11), Ciências Biológicas (9), Matemática (7), Engenharia Mecânica (6), Engenharia Ambiental e Sanitária (5), Engenharia de Alimentos (4), Ciências da Computação (4), Enfermagem (4), Engenharia Civil (4), Gestão Ambiental (4), História (4), Nutrição (4), Licenciatura em Química (4), Letras Português e Espanhol, Tecnologia em Alimentos (4) e Zootecnia (4). Esses cursos representam cerca de 55,56% do total da oferta pública de cursos superiores.

Em nível municipal, cerca de 40 municípios dos quase 396 da Mesomercosul possuem ao menos um campus de IES pública. Os 50 campi estão distribuídos com prevalência por municípios maiores, considerados polos regionais, ainda que cinco municípios com maior número de cursos concentram 39,08% dos cursos

presenciais de graduação e pós-graduação. Também, onze de 50 campi estão nos municípios de Chapecó (SC), Passo Fundo (RS), Erechim (RS), Francisco Beltrão (PR) e Pato Branco (PR). Mesmo assim, não é possível afirmar que se trata de uma hegemonia na atratividade de cursos, *campi* e IES públicas em cidades médias, pois muitos dos municípios que tem acolhido esses equipamentos urbanos são de fato pequenos municípios, o que nos leva a considerar também sobre o papel do Estado na oferta de cursos superiores nessas localidades onde a oferta privada pode ser menos atrativa.

Os municípios entre 20.000 e 100.000 habitantes possuem maior número de instalações universitárias com 58% dos *campi* e 60,56% dos cursos de graduação e pós-graduação. Ijuí (RS) conforma uma exceção sendo um dos mais populosos municípios da Mesomercosul e que não ainda possui nenhum campus de IES pública. Dessa forma, tem-se a considerar sobre a polarização exercida por “cidades médias” acima de 100.000 habitantes não ser assim tão atrativas dado que a pesquisa constatou que critérios populacionais não são assim tão significantes na Mesomercosul. Nessa, os municípios entre 50.000 e 100.000 habitantes se tornaram foco da expansão do Ensino Superior concentrando respectivamente 32,14% da oferta pública de cursos superiores de graduação, 28% dos cursos de tecnologia, 32,75% das licenciaturas, 32,74% dos bacharelados, 42,50% dos cursos de especialização e 38,10% dos mestrados na Mesomercosul.

Muito embora, os municípios com mais de 100.000 habitantes como Chapecó (SC), Erechim (RS) e Passo Fundo (RS) concentrem em seu território em média mais de 2 dessas IES públicas, somente a oferta de mestrado é acima da média das categorias com 30,95% no segmento, o que indica uma predileção por verticalização nessas cidades médias. Esse é também um ponto de diferenciação entre tipos universitários e categorias administrativas em favor das universidades federais, pois menos de 30% dos *campi* possui oferta de cursos de mestrado mesmo sendo a marca da *pesquisa* uma das principais características das IES públicas e a média de 13 anos de implantação não foi o suficiente para que 1/3 verticalizasse seus cursos de graduação para *stricto sensu*, muito embora aproximadamente metade das IES públicas e praticamente 2/3 desses *campi* já ofertem cursos *lato sensu*.

Em contraposição, a especialização *lato sensu* e cursos de tecnologia estão relativamente mais presentes em municípios menores com até 20.000 habitantes, expondo de certa forma, a marca da dispersão de *campus* e cursos que é percebida também nas categorias de até 50.000 habitantes na Mesomercosul. Esses municípios situam-se mais afastados dos grandes centros urbanos e apresentam uma oferta com poucos cursos e IES disponíveis comparativamente aos demais municípios, a exceção do município de Frederico Westphalen (RS) que concentra três IES públicas com oferta de dez bacharelados.

Tabela 2 - Classificação dos Programas Básicos dos cursos superiores de graduação da Mesomercosul e Brasil conforme Cine Brasil

Programas Básicos	n.	% Mesomercosul
Educação	53	27,04%
Engenharia, Produção e Construção	43	21,94%
Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária	35	17,86%
Negócios, Administração e Direito	23	11,73%
Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)	19	9,69%
Saúde e Bem-estar	14	7,14%
Ciências Sociais, Comunicação e Informação	4	2,04%
Artes e Humanidades	2	1,02%
Ciências Naturais, Matemática e Estatística	2	1,02%
Serviços	1	0,51%

Fonte: Elaborada pelo autor (2022), com base nos *sites* das IES da Mesomercosul.

A classificação dos cursos de graduação reforça as tendências apresentadas nas nuvens de palavras de presença de cursos em três Programas Básicos: Educação (27,04%), Engenharia, Produção e Construção (21,94%) e Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária (17,86%) conforme Tabela 2. Ainda que ligeiramente subrepresentados os Programas de Negócios, Administração e Direito, Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Saúde e Bem-estar quando comparadas a outras regiões brasileiras, aponta-se como uma tendência de crescimento desses cursos de graduação por sua capacidade de absorção profissional rápida e de responder as expectativas de jovens por poder e prestígio em termos de salários e ascensão social. Já os Programas de Ciências Sociais, Comunicação e Informação, Artes e Humanidades, Ciências Naturais, Matemática e Estatística e de Serviços apresentam uma tendência de crescimento justamente por sua enorme sub-representação.

Já se comparadas a representatividade de cursos de Pós-Graduação por áreas do conhecimento, a Mesomercosul apresenta uma especialização com 28,57% dos PPGs públicos voltados para Ciências Agrárias enquanto esse indicador é de 9,65% na Rede Pública e Privada no Brasil. Outra área com super-representação é a área do conhecimento em Ciências Humanas com 21,43% que está acima dos 14,46% nacional. Enquanto as áreas Multidisciplinar e Engenharias seguem a tendência brasileira, tanto em Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Biológicas, Ciências Exatas e da Terra quanto em Ciências da Saúde há um gap de cursos de mestrado e doutorado na Mesomercosul conforme apontado na Tabela 3. Esse último grupo de áreas do conhecimento provavelmente apresentará crescimento significativo na mesorregião pela presença de cursos de graduação com esses programas básicos e pela necessidade e pressões exercidas pelas próprias IES públicas na busca tanto por profissionais qualificados para assumir as carreiras docentes e técnico-administrativas dessas quanto por posições nas IES privadas.

Tabela 3 - Classificação por Grandes áreas do conhecimento dos cursos superiores de pós-graduação da Mesomercosul e Brasil conforme CNPq

Grande área do conhecimento	n.	% Meso	% Brasil
Ciências Agrárias	12	28,57%	9,65%
Ciências Humanas	9	21,43%	14,46%
Multidisciplinar	7	16,67%	17,13%
Engenharias	5	11,90%	9,87%
Ciências Sociais Aplicadas	3	7,14%	13,72%
Ciências da Saúde	2	4,76%	15,67%
Linguística, Letras e Artes	2	4,76%	5,03%
Ciências Biológicas	1	2,38%	6,89%
Ciências Exatas e da Terra	1	2,38%	7,57%

Fonte: Elaborada pelo autor (2022), com base nos *sites* das IES da Mesomercosul e GEOCAPES (2020).

Em termos de diferenciações internas, a forte presença de universidades estaduais e de IFES como a UFFS e a UTFPR no Sudoeste paranaense de acordo com SEMESP (2019), moldou o acesso estudantil nessa mesorregião estadual com incríveis 42,17% de matrículas presenciais em IES públicas ao passo que na Região Metropolitana de Curitiba esse indicador é de 26,58%. Já no Oeste catarinense e Noroeste rio-grandense esses indicadores de matrículas na Rede Pública é algo em torno dos 13,75% e 15,57%, muito abaixo da Grande Florianópolis que concentra em torno de 54,25% em um caso ímpar de concentração de matrículas presenciais públicas no Brasil. Também, destaca-se a Região Metropolitana de Porto Alegre com 20,53% para esse indicador, o que aponta para uma interiorização no estado do Rio Grande do Sul, porém com vazios como no caso da Mesomercosul. É justamente nessas duas últimas mesorregiões estaduais catarinenses e gaúchas que compõe a Mesomercosul que o papel de protagonismo no acesso é essencialmente privado conduzido pelas IES comunitárias.

7. DISCUSSÃO

O processo de incorporação, estadualização e federalização de estruturas existentes possibilitou uma vigorosa reestruturação da Educação Superior na Mesomercosul, ainda que o levantamento tenha apontado que 60% dos *campi* são instalações universitárias novas a partir da interiorização de IES consolidadas ou de criação e implantação de novas IFES sobretudo de universidades e Institutos Federais, esses equipamentos universitários podem ter limitada sua capacidade de contribuir com a aproximação da população de uma cultura universitária e democratizar o conhecimento conforme apontado por Nacif (2013), em alguns casos, por se tratarem de *fragmentos* universitários *dispersos* para o interior que pouco recordam as universidades públicas das capitais conforme apontou de Brito (2014).

Ainda, a presente pesquisa tenha apontado que a relação de campus/IES seja baixa, há de se considerar que há um aumento da “cobertura” espacial por meio do paradigma *multicampus* mesmo que por unidades universitárias com menor porte, muitos dos quais com baixa autonomia organizacional como no caso de unidades, *campus avançado* e de polos de Educação à Distância, por exemplo. Os *campi* de IES públicas distam em média 365 quilômetros ou 5 horas de deslocamento até a sede (Reitoria), porém com 60% das Reitorias ou sedes já implantadas em municípios que não são capitais em um movimento de tentativa de reversão de uma trajetória de dependência dos lugares aos grandes centros apontado por Marques e Cepêda (2012).

Esse movimento que é de desconcentração de *campi* para novas mesorregiões que não estavam habituadas a presença de IES públicas como apontado por Vinhais (2013) é também de descentralização da política em favor de municípios do interior que pode significar, ao contrário do argumento de que são *fragmentos universitários*, um esforço para se pensar IES *para e nessas* regiões, com uma nova marca de instituições tributárias aos lugares onde se instalam e não somente a partir do constrangimento pela pressão por mais *campi* pelos agentes da expansão e da consolidação sem uma visão clara de uma política sustentada dos recursos públicos. Para tanto, alguns autores pugnam por descentralização administrativa e maior solidariedade *multicampus* que avance sobre temas como a grande centralização por parte da sede ou Reitoria em algumas IES com grande número de *campus* conforme apontado por de Oliveira e Razzolini Filho (2019).

Em que pese as dificuldades e desafios impostos à realidade de municípios pequenos do interior, a Mesomercosul, se comparada a outras regiões interioranas do país, tem a “vantagem” de contar com a presença de uma quantidade grande de municípios enredados por um sistema de transportes e telecomunicações (SANTOS; SILVEIRA, 2001) capaz de suprir as necessidades de profissionais qualificados e empresas responsáveis. Questiona-se se seria possível a implantação de *campi* em outro período histórico dessas IES públicas já que nem mesmo as redes de transportes e telecomunicações estavam constituídas até 2000.

É possível constatar também a partir de IBGE (2008) e IBGE (2020) que à medida que alguns municípios polarizam a oferta no restante do Brasil, em outros diminui a polarização no que se refere ao deslocamento para cursar o ensino superior. Se tomarmos como referência a Mesomercosul, a distribuição da oferta em muitos municípios maiores pode ter sido diminuída em favor de municípios de menor porte, mas sendo ainda insuficiente para afirmar que alguns desses municípios com *campi* possam reverter a influência e atratividade das cidades médias conforme apontado por Reche (2018) ou mesmo de que “novas relações regionais” possam ter sido forjadas pelo paradigma *multicampus* conforme de Santana e Marengo (2012). Em muitos casos, trata-se exatamente do contrário, há uma crítica que relaciona uma capacidade de suporte desses municípios que pode inclusive ter contribuído com a grande rotatividade de servidores, pois os próprios municípios não são atrativos para a comunidade acadêmica em termos de infraestrutura e equipamentos urbanos de lazer conforme apontam Oliveira, Brito e Medeiros (2013).

Outros autores como Casqueiro, Irffi e da Silva (2020) consideram sobre o porte muito pequeno de alguns *campi* quando comparado a pujança econômica dos locais em que se inserem, sendo os *campi* diminutos de IES públicas pouco relevantes para impactar o desenvolvimento do município em curto prazo. Sugerem-se, a exemplo dos autores, estudos sobre oferta e demanda dos cursos nos novos *campi* das universidades federais, bem como aferição da viabilidade econômica da expansão e consolidação com relação aos benefícios e efetividade para o desenvolvimento regional.

A rede de municípios da Mesomercosul vem sendo constituída com ênfase na contribuição de cidades médias e municípios com população entre 50.000 e 100.000 habitantes para receber instituições públicas que venham contribuir com o desenvolvimento socioeconômico regional. Muito embora, também,

há de se refletir sobre o próprio papel do Governo Federal e das Unidades da Federação em dispor de IES públicas com porte pequeno para formação técnico-profissional, da vocação para pós-graduação e pesquisa dessas instalações universitárias em alguns municípios. Faz-se uma consideração sobre como um *choque* de uma política de consolidação que poderá romper com *dispersão* e *fragmentação* dessas IES diante da possibilidade de *horizontalização* de novos cursos de graduação e *verticalização* para a pós-graduação.

Essa dispersão pode ser diluída por um padrão em rede bem estruturada de municípios que é característico no Centro-Sul do país segundo o IBGE (2020), bastando que haja comutação de capacidade instalada como docentes e infraestrutura que acaba sendo realizado na pós-graduação por conta do credenciamento docente permitir a participação de professores de outras instituições, *mestrados e doutorados interinstitucionais*, mas que poderia avançar mais sobre a mobilidade docente, por exemplo que não acontece tão frequente na graduação. A *colaboração interinstitucional* aliás já foi percebida como um passo posterior à reestruturação detectada no Reino Unido muito embora não seja um fator de sucesso do amálgama em torno do paradigma *multicampus* conforme Rowley (1997) *apud* Pinheiro, Geschwind e Aarveaara (2016).

O apelo por carreiras tradicionais nos espaços institucionais das IES públicas é grande e o *choque* conformado pela Política do Mais Médicos trouxe impactos na oferta de cursos de graduação e pressão sobre pós-graduação nas Ciências da Vida. Algumas carreiras como Administração, Ciências Contábeis, Direito são bastante requisitadas, no entanto, há de se observar que há uma dependência na *horizontalização* com pouca tendência para a criação de cursos nessas “áreas”. Essa dependência de trajetória é criada pelos critérios de aberturas de novos cursos que tendem a condicionar a presença de capacidade instalada Fialho (2009) como docentes e infraestrutura em cursos correlatos em vez de um *choque* por novos códigos de vagas, novos laboratórios e novas instalações que somente uma nova política pública poderá prover.

No entanto, não se observa uma *diversificação* de carreiras ainda que novos cursos modernos voltados às áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) se apresentem, pode-se afirmar o contrário de que há uma *homogeneização de saberes* com aumento de densidade em cursos tradicionais, cursos de prestígio profissional e também nas áreas específicas de licenciatura e formação de professores que já apresentam um forte fenômeno concorrencial conforme Trevisol e De Bastiani (2020) indicam inclusive em saturação de oferta pública nessas áreas. Da mesma forma, pode ter havido também um impacto sobre a oferta privada de cursos superiores em carreiras mais procuradas como Administração, Direito e Pedagogia conforme esses autores discutem também sobre o Ensino a Distância que pode ter constrangido as IES comunitárias e municipais a dispor de bacharelados para a sobrevivência institucional.

Além do que, a preocupação de especialistas com relação à situação dos cursos de licenciatura no Brasil não é nova. Esses cursos já atraíam cada vez menos candidatos, poucos jovens que chegam a ingressar, boa parte evade durante o curso e poucos chegam a se formar de fato professores. Porém, a situação não é generalizada de demanda porque em determinados contextos geográficos e institucionais pouco diversificado de cursos, os cursos de licenciatura continuam atraindo estudantes (SAMPAIO, BALBACHEVSKY e PEÑALOSA, 1998). Parece ser esse ainda o caso da Mesomercosul.

8. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

O objetivo do presente capítulo é investigar a dinâmica de criação de novos *campi* nas IES públicas em uma região de análise: a Mesomercosul que não possuía IES públicas até 1998. Um ciclo de reestruturação da Educação Superior com foco no atendimento de políticas de desenvolvimento regional se dá pela criação e amálgama em ‘novas’ IES públicas *multicampus* resultando em aumento de oferta pública em cursos superiores em licenciaturas, ciências agrárias, *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (STEM) e atravessada por políticas públicas específicas nas áreas da saúde.

Por meio de um levantamento sistemático nos *sites* institucionais foram mapeados o arranjo organizacional, indicadores institucionais e a oferta de cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. A oferta de graduação e pós-graduação têm se deslocado para o interior a partir da expansão de IES públicas com grande diferenciação entre as IES. As necessidades dos lugares por maiores densidades educacionais em algumas áreas do conhecimento e especialização impulsiona os agentes locais para ampliar vagas e matrículas em cursos percebidos como estratégicos para o desenvolvimento local e desenhadas a partir de planos nacionais. Neste contexto, as IES públicas são importantes pois possuem capacidade de se instalar onde os investimentos em IES privadas seriam considerados mais “arriscados”.

A diferenciação entre ‘universidade de ensino’ privado em contraposição a uma ‘universidade de pesquisa’ pública pode ter mudado de foco a partir da expansão para a periferia dos grandes centros e para os municípios do interior dessas últimas IES públicas, sobretudo, a partir da noção de que muitos *campi* foram criados *para o desenvolvimento* de regiões, o que poderia ter diminuído a intensidade do foco em *pesquisa* deslocando-se para a produção de impacto local, mais comumente abordado pela literatura sob a noção abrangente e, muitas vezes contraditória de *extensão universitária*.

Apoiado no referencial teórico da dependência de trajetória (*path dependence*) evidencia-se a presença de *campi* em municípios pequenos, diferenciação institucional das universidades estaduais, prevalência de cursos de mestrado em municípios maiores e cursos superiores de tecnologia em municípios menores, desafios da verticalização nos Institutos Federais (IFs) sobretudo no Noroeste riograndense, diferenças intrarregionais com participação acima da média no Sudoeste paranaense e comparativamente baixa no Oeste catarinense com relação às regiões metropolitanas, de diferenciação entre universidades novas e novos *campi* de IES consolidadas em um cenário concorrencial com a oferta de cursos em universidades comunitárias condicionando tanto a presença de *campi* quanto de cursos superiores.

Discutem-se a fragmentação e a dispersão espacial multicampus e a necessidade de cooperação e solidariedade interinstitucional para a consolidação e verticalização dos cursos de graduação enquanto a pauta do desenvolvimento regional pode estar em suspenso por conta do porte dos *campi* das IES públicas. A expansão de novos *campi* e IES se deu de forma pouco planejada em um contexto de guerra de lugares (SANTOS e SILVEIRA, 2000) onde são percebidos vazios intra e interregionais como no caso da Mesomercosul que apresenta regiões de grande e baixa densidade, de especialização e de diferenciação entre as IES públicas como as universidades estaduais e institutos federais (IFs).

9. AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –Brasil (CAPES) –Código do Financiamento 001. Agradecemos ao Laboratório Geolab pelo suporte à presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- [1] ALBINO, Luciano. Ensino superior e desenvolvimento regional: o exemplo da Universidade Estadual da Paraíba. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, Blumenau, v. 5, n. 2, p. 5-24, 2017.
- [2] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Diagnóstico das pequenas e médias Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil: Indicações para melhoria da competitividade. Brasília: ABMES, 2014.
- [3] ASSOCIAÇÃO PROFISSIONAL DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO PAULO (SEMESP). Mapa do Ensino Superior no Brasil. São Paulo: SEMESP, 2019.
- [4] BARBOSA, Paulo H. F.; DA SILVA, Diego F. C.; DE CAMPOS, Luis H. R. Aglomerações da Oferta de Ensino Superior e do Mercado de Trabalho no Nordeste do Brasil - uma análise espacial. Desenvolvimento em questão, v. 16, n. 43, abr./jun. 2018.
- [5] BITTENCOURT, Helio R. et al. Instituições de ensino superior comunitárias: questões atuais. REDES: Revista de Desenvolvimento Regional, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 3, p. 248-269, set./dez. 2014.
- [6] BIZERRIL, Marcelo X. O processo de expansão e interiorização das Universidades Federais brasileiras e seus desdobramentos. Tempos e Espaços em Educação, Brasília, v. 13, n. 32, p. 1-15, jan./dez. 2020.
- [7] CASQUEIRO, Mayara L.; IRFFI, Guilherme; DA SILVA, Cristiano D. C. A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os Indicadores Municipais. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 25, n. 1, p. 155-177, jan./abr. 2020.
- [8] CORBUCCI, Paulo R. Desafios da Educação Superior e Desenvolvimento no Brasil. Brasília: IPEA, 2007.
- [9] CORBUCCI, Paulo R.; KUBOTA, Luis C.; MEIRA, Ana Paula B. Reconfiguração estrutural da educação superior privada no Brasil: nova fase da mercantilização do ensino. Brasília: IPEA, 2016.
- [10] CORRÊA, Roberto L. Contribuição à análise espacial do sistema universitário brasileiro. Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 3-135, 1974.
- [11] DA SILVA, Rosenildes L.; DE FREITAS, Florence C. H. P.; LINS, Maria T. G. A implantação do Programa de

Reestruturação e expansão das universidades federais/REUNI: um estudo de caso. *Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)*, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 147-170, ed. especial 2013.

- [12] DE BRITO, Leonardo C. A importância dos estudos sobre interiorização da universidade e reestruturação territorial. *Revista Brasileira de Geografia Econômica - Espaço e Economia*, v. ano II, n. 4, 2014.
- [13] DE OLIVEIRA, Karina A. F.; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Redes de cooperação e planejamento estratégico à luz da estrutura multicampi de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 92-116, jan./jun. 2019.
- [14] DE SANTANA, Elissandro T.; MARENGO, Shanti N. A Universidade Federal do Recôncavo como política de desenvolvimento regional no espaço intraurbano de Santo Antônio de Jesus. *Geotextos*, Salvador, v. 8, n. 2, p. 35-57, dez. 2012.
- [15] DE SANTANA, Elissandro T.; MARENGO, Shanti N. A Universidade Federal do Recôncavo como política de desenvolvimento regional no espaço intraurbano de Santo Antônio de Jesus. *Geotextos*, v. 8, n. 2, p. 35-57, dez. 2012.
- [16] DEMARCO, Stefano M.; MAIA, Claudio M.; SANTIN, Myriam A. V. A Universidade Federal da Fronteira Sul como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande do Mercosul. In: CATAPAN, Anderson; COMERLATTO, Dunia; OLIVEIRA, Francisco H. Políticas públicas e desenvolvimento - tendências contemporâneas. Curitiba: Editora CRV, 2020.
- [17] FERNANDES, Antonio S. A. Dependência de trajetória e mudança institucional. *Perspectivas*, São Paulo, v. 44, p. 177-192, jul./dez. 2013.
- [18] FERRERA DE LIMA, Jandir et al. A percepção do Desenvolvimento Regional na Grande Fronteira do Mercosul. *Revista Estudos do CEPE*, Santa Cruz do Sul, n. 35, p. 133-150, jan./jun. 2012.
- [19] FERRERA DE LIMA, Jandir; EBERHARDT, Paulo H. D. C. Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul: perfil locacional do desenvolvimento regional. *Revista de Desenvolvimento Regional - REDES*, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 134-151, maio/ago. 2010.
- [20] FIALHO, Nadia H. Universidade Multicampi. Brasília: Editora Plano, 2005.
- [21] FIALHO, Nadia H. Chão desigual - a categoria espaço/território no contexto da pesquisa e da pós-graduação em educação no Brasil. In: NASCIMENTO, A D.; HETKOWSKI, T M. Educação e contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 400.
- [22] FIALHO, Nadia H. Universidades estaduais no Brasil: pauta para a construção de um Sistema Nacional articulado de Educação. *Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 21, n. 38, p. 81-93, jul./dez. 2012.
- [23] FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS ESTUDANTIS (FONAPRACE). V Pesquisa do perfil socioeconômico e cultural dos estudantes de graduação das IFES. Uberlândia: [S.n.], 2019.
- [24] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Rede de Influência das Cidades 2007. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- [25] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Rede de Influência das Cidades 2018. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.
- [26] INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo da Educação Superior - Notas estatísticas, 2019. Disponível em: portal.inep.gov.br/web/guest/censo-da-educacao-superior. Acesso em: 13 jun. 2020.
- [27] LAGO, Ivann et al. Políticas públicas e gestão universitária: a experiência da UFFS. *Di@logos*, v. 4, n. 2, p. 153-169, 2014.
- [28] LETTI, Ariel G.; BITTENCOURT, Marucio V. L.; VILA, Luis E. Análise comparativa da eficiência das universidades federais entre as regiões brasileiras (2010 a 2016). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (G&DR)*, Taubaté, v. 16, n. 1, p. 382-396, jan./abr. 2020.
- [29] MAIA, Claudio M.; DOS SANTOS, Taíz V. Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Cerro Largo: a percepção da comunidade após cinco anos de implantação. *Revista do Desenvolvimento Regional - FACCAT*, Taquara, n. edição especial II SNDR, jan. 2019.
- [30] MARQUES, Antonio C. H.; CEPÊDA, Vera A. Um perfil sobre a expansão do ensino superior recente no Brasil: aspectos democráticos e inclusivos. *Perspectivas*, São Paulo, v. 42, p. 161-192, jul./dez. 2012.
- [31] MARTINS, Carlos B. O Ensino Superior Brasileiro nos anos 90. *São Paulo em Perspectiva*, p. 41-60, 2000.
- [32] MATIELLO, Alexandre M. et al. Chapecó/SC: o agronegócio, o setor terciário em expansão e a crescente desigualdade socioespacial. In: SPOSITO, Maria E. B.; MAIA, Doralice S. Agentes Econômicos e Reestruturação Urbana

e Regional - Dourados e Chapecó. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

- [33] MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Relatório da Comissão Constituída pela Portaria n.126/2012. Brasília: [S.n.], 2014.
- [34] NACIF, Paulo G. S. Jornal a Tarde. A multicampia das Universidades Federais, 22 out. 2013. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/portal/noticias/3375-reitor-analisa-multicampia-das-universidades-federais-em-artigo-no-jornal-a-tarde>. Acesso em: 26 jul. 2020.
- [35] NORTH, Douglass C. Institutions, Intitutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- [36] OLIVEIRA, Nilton M.; DE BRITO, Eliseu P.; MEDEIROS, Messias R. Universidade Federal do Tocantins - UFT e sua inserção regional: uma abordagem da Teoria dos Lugares Centrais. Revista Interface, n. 6, maio 2013.
- [37] PEREIRA DE SOUZA, Paulo N. Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro. São Paulo: Pioneira, 1991.
- [38] PINHEIRO, Rómulo; GESCHWIND, Lars; AARREVAARA, Timo. A World Full of Mergers: The Nordic Countries in a Global Context. In: PINHEIRO, Rómulo; GESCHWIND, Lars; AARREVAARA, Timo Mergers in Higher Education. London: Springer, v. 46, 2016.
- [39] RAMBO, Anelise G.; DEVES, Otávio D.; DE ANDRADE, Miguel L. Sistemas agrários, políticas públicas e desenvolvimento territorial local/regional: considerações acerca da porção oeste da mesorregião Grande Fronteira do Mercosul - Brasil. Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales - Pampa, v. 4, p. 137-165, 2008.
- [40] RECHE, Daniella. A produção do espaço urbano de pequenas cidades no contexto regional de inserção da Universidade Federal da Fronteira Sul. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano). Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da UFRGS. Porto Alegre. 2018.
- [41] REIS, Clóvis; DA SILVA, Jamile D. F.; STALOGH, Rubens. Distribuição regional das Instituições de Ensino Superior no estado de Santa Catarina: a lacuna na mesorregião do Vale do Itajaí e as contradições das políticas públicas de expansão de vagas. Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL), Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 280-301, edição especial 2013.
- [42] RORATO, Geisa Z. Expansão do ensino superior federal, atores territoriais e emergência de novas escalas de poder e gestão: a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Tese (Doutorado em Planejamento Urbano) Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da UFRGS. Porto Alegre. 2016.
- [43] RUSCH, Fernando. Processo de desenvolvimento mesorregional: o caso da mesorregião diferenciada Mesomercosul. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau - FURB. Blumenau. 2008.
- [44] SAMPAIO, Helena. Evolução do ensino superior brasileiro, 1808-1990. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1991.
- [45] SAMPAIO, Helena; BALBACHEVSKY, Elisabeth; PEÑALOSA, Verónica. Universidades estaduais no Brasil: características institucionais. São Paulo: NUPES/USP, 1998.
- [46] SANTOS, Milton; SILVEIRA, María L. O ensino superior público e particular e o território brasileiro. Brasília: ABMES, 2000.
- [47] SANTOS, Milton; SILVEIRA, María L. O Brasil: Território e sociedade no início do século XXI. 13ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- [48] SGUISSARDI, Valdemar. Reforma universitária no Brasil - 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. Educação & Sociedade, Campinas, v. 27, p. 1021-1056, 2006.
- [49] TISCHER, Wellington. Ensino Superior Público e Desenvolvimento Regional: criação, implantação e epanção da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) na Mesomercosul. Dissertação (Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental). Programa de Pós-graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Florianópolis. 2016.
- [50] TRAMONTIN, Raulino. Ensino Superior: uma agenda para repensar seu Desenvolvimento. Texto para discussão n. 388. Rio de Janeiro: IPEA. 1995.
- [51] TREVISOL, Joviles. A pós-graduação na Universidade Federal da Fronteira Sul: interiorização e redução das assimetrias em uma região de fronteira. Revista Brasileira de Pós-Graduação (RBPG), Brasília, v. 12, n. 28, p. 505-532, ago. 2015.

[52] TREVISOL, Joviles; DE BASTIANI, Sherlon C. O cinquentenário da Educação Superior no Oeste de Santa Catarina: Dinâmicas e Tendências (1968-2018). *Revista Internacional de Educação Superior*, Campinas, v. 6, p. 1-25, 2020.

[53] VINHAIS, Henrique E. F. Estudo sobre o impacto da expansão das Universidades Federais no Brasil. Tese (Doutorado em Economia) Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo. 2013.

[54] VINHAIS, Henrique E. F. Estudo sobre o impacto da expansão das Universidades Federais no Brasil. Tese (Doutorado em Economia) Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo. 2013.

Capítulo 2

Impacto da pandemia na reestruturação da Trilha de Inovação do Governo do Espírito Santo: Implementação inédita de cursos online síncronos

Natallie Reikdal Cervieri

Nara Falqueto Caliman

Resumo: A Trilha de Inovação do Governo do Espírito Santo, construída colaborativamente com o Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges), foi elaborada com capacitações ofertadas pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp). Concebida com uma característica fortemente presencial foi, por isso, afetada pela pandemia da COVID-19. Em 2021, a partir de levantamentos feitos em Escolas de Governo e instituições ligadas à Inovação, considerando conceitos pedagógicos como a Taxonomia de Bloom e o Cone de Aprendizagem de Edgar Dale, a Trilha foi atualizada e a partir disso determinada a realização das primeiras formações no modelo online síncrono (por videoconferência) em *Design Thinking*, Linguagem Simples e Mão na Massa de Pensamento Sistêmico. Foram 193 participantes certificados nas capacitações à distância pela Esesp no segundo semestre de 2021, o NPS da Oficina de Introdução à Linguagem Simples foi de 88%, colocando-a na Zona de Excelência. Além disso, 59% dos cursistas respondentes que receberam alguma das certificações apresentou interesse em realizar cursos futuros por videoconferência. A atualização da Trilha aumentou a acessibilidade e alcance dos cursos, com a possibilidade de serem realizados à distância também pelo serviço público municipal. Além do retorno positivo, identificaram-se também pontos de melhoria no formato, como a dificuldade com ferramentas digitais e a realização de capacitações em ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Inovação, Escola de Governo, Design Thinking, Linguagem Simples, Pensamento Sistêmico.

1. INTRODUÇÃO

Inovação é a implementação de bem, serviço, método ou processo novo ou significativamente melhorado (OECD, 2005).

A Trilha de Inovação da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) (CHAGAS, 2017) foi elaborada em 2017 como parte da estratégia do governo para desenvolver competências e cultura de inovação em Governo em parceria com o Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges) – nome fantasia da Gerência de Inovação na Gestão (GIG) - parte da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger). Ela foi construída de forma colaborativa em uma série de oficinas realizadas na Esesp com a participação de servidores, docentes e parceiros da sociedade civil.

Sua elaboração inicial foi feita a partir de 3 eixos: cultural, instrumental e da gestão. Os eixos foram estruturados com cursos, oficinas e ações customizadas de mentoria para viabilizar a capacitação e execução de ideias e projetos inovadores por servidores do Estado. Apesar do nome “Trilha”, não é necessário sua realização de forma sequencial ou total.

Inicialmente desenvolvida com ênfase no formato presencial, com o início da pandemia, em 2020, demarcou-se um período de pausa na aplicação da maioria das capacitações, prejudicando a disseminação de formações voltadas à Inovação em Governo.

Com o intuito de retomar a aplicação de cursos da Trilha em Escolas de Governo, em 2021, foi desenvolvida proposta atualizada de capacitações e aplicação, desta vez em formato de videoconferência, ou seja, *on-line* síncrona, dos cursos. Para isso, foram realizados levantamentos em Escolas de Governo do país e instituições, nacionais e internacionais, ligados à inovação.

Pensando no aumento do alcance e acessibilidade provocado pela oferta *on-line*, revisamos a trilha. Adicionalmente, ampliamos seu escopo, a partir da adição de elementos já utilizados em outras iniciativas do LAB.ges e relevantes a serem expandidos para os servidores do Estado, como a Inovação Aberta e o Pitch Training, bem como com elementos de vasto benchmarking em outros governos pelo país e instituições ligadas à inovação.

A Trilha Revisada conta com 5 etapas (Cultura de Inovação, Abordagens Inovadoras Ferramentas Inovadoras, Gestão com Inovação e Redes Inovadoras) e, após validação junto à escola de governo, foi alinhado a aplicação teste de 8 Oficinas de Introdução à Linguagem Simples e 2 Cursos de Design Thinking para avaliação do modelo à distância.

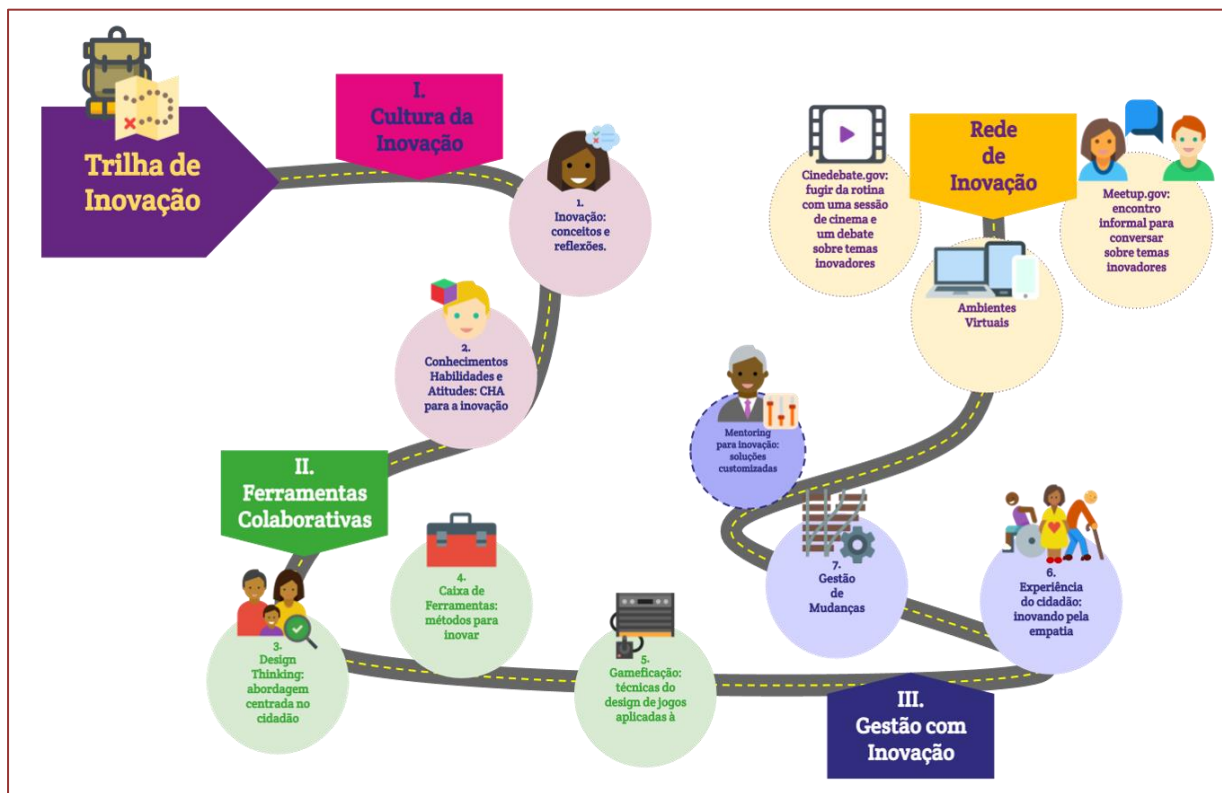
2. TRILHA DE INOVAÇÃO DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO

2.1. HISTÓRICO DA TRILHA DE INOVAÇÃO DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO – o LAB.esesp

O LAB.ges, criado em 2017, é parte da estratégia da Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES), para transformar processos, habilidades e cultura no Governo e para desenvolver soluções para desafios específicos da gestão (ASSIS & CALIMAN, 2017). É um ambiente que estimula e desenvolve atitudes empreendedoras, bem como fomenta o uso de métodos inovadores (CAVALCANTE, 2019).

Desde o início, o desenvolvimento de pessoas e da cultura de Inovação é um dos objetivos do LAB.ges e, dentro deste eixo, inicialmente foi estruturado o LAB.esesp, em 2017, parceria entre o LAB.ges e a Esesp (ASSIS & CALIMAN, 2017). A Esesp utiliza trilhas de aprendizagem para promover o desenvolvimento do servidor por meio de sequências integradas de experiências estruturadas e temáticas. O LAB.esesp é a trilha de aprendizagem em inovação da Esesp e foi elaborado de forma colaborativa em uma série de oficinas realizadas com representantes do LAB.ges, docentes da Esesp e parceiros do setor privado e da sociedade civil (CAVALCANTE, 2019).

A própria construção da Trilha foi desenvolvida através da abordagem do Design Thinking, que iniciou com 30 participantes, definindo competências a serem desenvolvidas em seu desenvolvimento, a partir das competências essenciais para a inovação (OECD, 2017). A partir disso, por meio de imersões e ideações, foram definidas 20 propostas de capacitações para o desenvolvimento das competências pretendidas, que foram então refinadas e detalhadas para chegar a um protótipo – versão teste - com 8 passos, que podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 - Primeira versão da Trilha de Inovação do Governo do Espírito Santo

Fonte: Rafael Kaiser, 2018.

A trilha, inicialmente, contou com três eixos que apresentam a inovação do ponto de vista cultural, instrumental e da gestão. A etapa inicial, de Cultura, é utilizada para sensibilizar e despertar o interesse nos participantes a percorrê-la. Os eixos seguintes capacitam em conceitos, competências e ferramentas que potencializam o desenvolvimento da capacidade inovadora de quem a integra. A fim de estimular a colaboração e discussão em torno da inovação, uma rede de inovação foi criada para estimular a conexão e a discussão permanente de temas ligados à inovação.

O protótipo da Trilha foi validado junto a uma turma piloto (Figura 2) que percorreu todos os passos da Trilha, totalizando 80 horas de capacitação com um índice de satisfação final de 92%. A partir disso, as capacitações passaram a ser oferecidas regularmente pela Esesp (CAVALCANTE, 2019).

Figura 2: Turma Piloto da Trilha de Inovação



Fonte: Arquivo LAB.ges, 2017.

2.2. NOVA ESTRUTURAÇÃO DA TRILHA DE INOVAÇÃO - A PANDEMIA DA COVID-19

Em 2020, com o início da pandemia da COVID-19, houve pausa na oferta de cursos presenciais pela Esesp. Considerando essa situação e o aumento significativo de alternativas de cursos por videoconferência – cursos ofertados ao vivo por meio de plataforma online –, o LAB.ges propôs revisão do modelo da Trilha de Inovação a fim de possibilitar novas capacitações. Com um modelo ainda mais acessível, o objetivo proposto é que aumentasse o alcance para além daqueles que tinham a possibilidade de participar presencialmente em Vitória, além de revisar a permanência das demais etapas.

O objetivo de capacitar o servidor público está alinhado ao Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo 2019-2022, que tem como premissa “que o Espírito Santo seja reconhecido como um Estado que voltou a crescer e se desenvolver economicamente, sendo referência na inovação da gestão pública e proporcionando bem-estar à população e redução das desigualdades” (Governo do Espírito Santo, 2019).

Para isso, foram realizados alguns passos:

1. Revisão da versão inicial da Trilha de Inovação;
2. Levantamento de capacitações nas Escolas de Governo de todo o país e instituições ligadas à inovação;
3. Reestruturação das capacitações considerando a Taxonomia de Bloom;
4. Definição de capacitações de interesse a serem adicionadas na Trilha de Inovação;
5. Validar o modelo com SEGER e Esesp e sugerir protótipo;
6. Aplicação de protótipo.

O primeiro passo foi revisar as etapas da Trilha de Inovação e ver se alguma das capacitações precisaria ser retirada. Após alinhamento com a gerência, foi identificado que houve uma união das duas primeiras capacitações do eixo de Cultura para um novo curso chamado “Inovação: da ideia à prática”. O passo “Caixa de Ferramentas” não chegou a ser implementado como inicialmente pensado e foi repensado para ser um curso de apoio ao uso de ferramentas digitais. A capacitação “Experiência do cidadão: inovando pela empatia” também foi repensada para ser aproveitada através de abordagens inovadoras, como capacitações em UX (*User Experience* – Experiência do Usuário) e *Design Thinking*. O “*Mentoring* para Inovação” estava sendo implementado dentro de outras iniciativas de Inovação, como a Aceleração do Prêmio Inoves, que premia iniciativas inovadoras de servidores do Governo. O Cinedebate.Gov havia sido encerrado há alguns meses, sendo ele também retirado.

O segundo passo foi o levantamento em Escolas de Governo por todo o país. A primeira versão da pesquisa contou com cursos ligados ao desenvolvimento de competências para inovar (OECD, 2017) – curiosidade, insurgência, *storytelling*, alfabetização em dados, foco no usuário e iteração - que poderiam ser de interesse. Como resultado, inicialmente, obtivemos uma lista de 171 capacitações, ofertadas por 26 Escolas de Governos estaduais e pela Escola Virtual Gov do Governo Federal; além de outras 17, oferecidas por 5 instituições ligadas à inovação.

Esse material incluiu, a depender da disponibilidade, ementa e informações adicionais quando as mesmas eram fornecidas pelos sites. Essas informações foram utilizadas como insumo para construir uma curadoria inicial de 70 cursos à distância, ainda não disponíveis na Esesp para possível uso futuro pela instituição. Os cursos de interesse para Inovação, dentre os mapeados para a Trilha, foram identificados para definição de relevância e posterior refinamento.

O terceiro passo foi a reestruturação dos eixos da Trilha. Para isso, foi associado ao processo cognitivo do modelo da Taxonomia de Bloom revisada (DUTRA, 2022), considerando os objetivos definidos para desenvolvimento das competências em inovação e a complexidade envolvida em cada um.

A dimensão de processo cognitivo da Taxonomia de Bloom revisada envolve as etapas necessárias entre reconhecer e lembrar de informações importantes até o nível de criação, onde a reflexão sobre o próprio conhecimento tem o potencial de levar ao desenvolvimento de inovações. Da mais simples à mais complexa, as categorias são: lembrar, entender, aplicar, analisar, avaliar e criar.

Foram definidos 5 eixos:

1. Cultura de Inovação: Reconhecimento da Inovação no dia a dia e compreensão da temática;
2. Ferramentas Inovadoras: Aplicação de regras, conceitos e ideias de inovação;
3. Abordagens Inovadoras: Reunir ideias e conceitos inovadores para criação de algo novo;
4. Gestão com Inovação: Elementos de gestão associados à inovação, verificação e avaliação crítica da inovação nos meios;
5. Rede de Inovação: Estabelecimento e manutenção de rede de colaboração e trocas para criação de projetos inovadores.

A associação entre os eixos e as categorias da Taxonomia podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Associação entre os eixos da Trilha de Inovação e a Taxonomia de Bloom

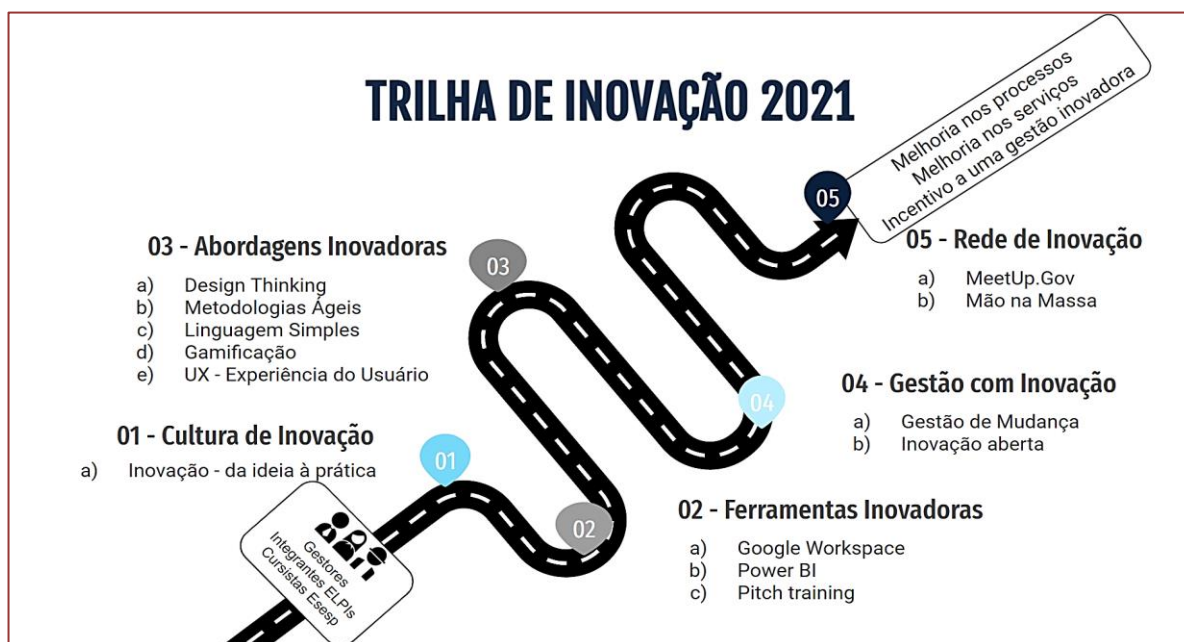
Eixo da Trilha de Inovação	Categoria Cognitiva da Taxonomia de Bloom revisada
Cultura de Inovação	Lembrar & Entender
Ferramentas Inovadoras	Aplicar
Abordagens Inovadoras	Analisar
Gestão com Inovação	Avaliar
Rede de Inovação	Criar

Fonte: Elaboração própria.

A versão final da Trilha (Figura 3), incluiu as seguintes capacitações:

1. Inovação - da ideia à prática: Reconhecimento da Inovação cotidiana na gestão pública e compreensão das possibilidades dentro da área;
2. *Google Workspace*: Ferramentas colaborativas desenvolvidas pela Google para construção de trabalhos e projetos;
3. *Pitch Training*: Ferramenta de *storytelling* (contação de história) para melhor apresentar produto ou serviços;
4. *Power BI*: Ferramenta de visualização de dados que foi ofertada como uma oficina “Mão na Massa” e expandiu para o formato de curso;
5. *Design Thinking*: Abordagem inovadora para criação de projetos;
6. Metodologias Ágeis: Abordagem inovadora para acompanhamento de projetos;
7. Linguagem Simples: Abordagem inovadora para melhoria da comunicação com os usuários de produtos e serviços do Governo;
8. Gamificação: Abordagem inovadora para adicionar elementos de jogos aos projetos, muitas vezes com o intuito de aumentar o engajamento;
9. UX – Experiência do Usuário: Abordagem inovadora para entrega do melhor serviço ou produto com foco no ponto de vista do usuário;
10. Gestão da Mudança: Gestão de transformações a serem realizadas na organização ou mesmo em indivíduos;
11. Inovação Aberta: Gestão de colaboração com setores externos ao governo, como a academia e o setor privado;
12. *MeetUp.Gov*: Palestras dinâmicas com expoentes de temas ligados à inovação;
13. Mão na Massa: Oficinas de ampla oferta com temáticas diferenciadas ou em formato de carga horária reduzida na área de Inovação.

Figura 3 – Trilha de Inovação revisada (2021)



Fonte: Natallie Reikdal Cervieri, 2021

Com a versão atualizada da Trilha de Inovação desenvolvida no LAB.ges, destacamos como público-alvo gestores, cursistas da Escola de Governo e integrantes de ELPIs (Escritórios Locais de Processos e Inovação). Esses últimos compostos por 48 escritórios, parte do Escritório Central de Processos (ECP), que integram a Subgerência de Inovação na Gestão junto ao LAB.ges e ao qual o mesmo apoia, entre outros pontos, na capacitação em inovação.

O quinto passo foi obter validação do modelo, com foco em cursos por videoconferência, e proposta de protótipo junto ao Secretário da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos e à equipe da Esesp, o que foi realizado no mês de Julho de 2021. O foco da Trilha foi em cursos por videoconferência com atividades práticas durante sua realização, não apenas expositiva, e foi proposta aplicação de protótipo para dois cursos da Trilha – Linguagem Simples e Design Thinking.

Os cursos escolhidos tinham um caráter que se dividia em seções teóricas e presenciais, considerando o modelo de cone de aprendizagem proposto por Edgar Dale (LEE & REEVES, 2017), que teoriza que a assimilação para aprendizagem ocorre de forma mais eficiente no “aprender fazendo”. As capacitações iniciam com uma etapa teórica de contextualização e seguem com parte prática para fixação.

A determinação das capacitações a serem realizadas foi relacionada ao caráter contrastante de ambas. O curso de Design Thinking é tradicional e de alta demanda na sua versão presencial, além de ser um curso de carga horária padrão na Esesp, de 16 horas. Por sua vez, a Linguagem Simples era um tema novo a ser tratado em larga escala no Governo e de carga horária baixa, 2 horas, sendo uma oficina rápida.

A proposta foi apresentada internamente à Subges e, após validada, à Esesp, com retorno positivo. A partir dela, realizou-se, no segundo semestre de 2021, a aplicação do protótipo - o sexto passo - com 8 “Oficinas de Introdução à Linguagem Simples” e 2 cursos de “*Design Thinking*” pela Esesp. Além disso, realizou-se adicionalmente 1 Mão na Massa de Pensamento Sistêmico desenvolvido pelo grupo de trabalho Lab.Ágil - grupo que trabalha com metodologias ágeis em governo - elaborado durante a execução desta fase teste.

2.3. MÃO NA MASSA

O Mão na Massa é parte do eixo de Rede de Inovação da Trilha que corresponde a uma oficina de curta duração para apresentação e experimentação de abordagens, métodos e ferramentas inovadoras, facilitadas por membros da equipe do LAB.ges e/ou parceiros. São uma experimentação das ferramentas para seu uso na gestão pública, através da contextualização das suas aplicações.

As oficinas costumam ter carga horária reduzida - até 4 horas- em relação aos cursos completos ofertados pela Esesp – que possuem, em sua maioria, 16 horas ou mais – e dependendo da aceitação e interesse, passar a figurar como parte da Trilha de Inovação. O curso presencial da ferramenta de *Power BI*, em 2019, foi precursor da sua implementação enquanto curso da Trilha de Inovação na Esesp.

Em 2021, o grupo de trabalho Lab.Ágil, que reúne servidores e *trainees* de gestão da inovação em políticas públicas de diferentes órgãos do Governo, ganhador do prêmio Labutantes em Metodologias Ágeis em 2021, elaborou uma “Oficina Mão na Massa – Pensamento Sistêmico: Caça aos Peixes”, de 2 horas, que foi aplicada de forma online para integrantes dos ELPIs e realizada adicionalmente aos cursos previstos no alinhamento junto à Esesp. A oficina foi desenvolvida com base na leitura colaborativa e discussão do livro “A Quinta Disciplina” do Peter Senge e, após sua realização como parte da Trilha, foi uma das atividades da Semana de Inovação 2021 da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública).

A capacitação contou com 25 inscritos e teve 21 participantes certificados com uma taxa de certificação (participantes inscritos/participantes certificados) de 84%.

2.4. OFICINA DE LINGUAGEM SIMPLES

A Linguagem Simples é uma possibilidade de comunicação que torna as mensagens mais claras e objetivas para todas as pessoas da sociedade. É uma causa social que democratiza a comunicação do nosso dia a dia com mais empatia.

Surgiu no Reino Unido e nos Estados Unidos, nos anos 1940, e hoje está presente em mais de trinta países (COMUNICA SIMPLES, 2022). No Brasil, é uma discussão recente e cada vez mais presente no serviço

público em todas as esferas de governo, sendo importante para que a comunicação entre o governo e a sociedade aconteça de maneira mais objetiva, sempre a favor dos usuários.

Em 2021, o LAB.ges, juntamente ao ECP, ambos integrantes da Subgerência de Inovação na Gestão (Subges), estabeleceram uma parceria para realizar oficina de Linguagem Simples e sensibilizar os servidores sobre o tópico no Governo. O ECP também desenvolveu um Manual de Linguagem Simples no tema para os servidores que escrevem os serviços para o Estado (ECP, 2021).

Dentro deste tema, integrantes da Subges passaram também a compor o Núcleo Gestor da Rede Linguagem Simples Brasil, iniciativa para disseminar o tópico da Linguagem Simples no serviço público idealizado pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia do Governo Federal, pelo Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará e pelo (011)lab - Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo (CONECTAR, 2022).

Para a oficina, utilizaram-se como principais referências a oficina de Linguagem Simples, desenvolvida pelo LAB.ges em 2018, quando a equipe do laboratório teve o primeiro contato com a temática a partir de capacitação com grupo colombiano, inicialmente com o curso “Primeiros passos para uso de Linguagem Simples” da Escola Virtual de Governo (ENAP, 2022) e depois com a oficina “Linguagem Simples mão na massa” aplicada na Semana de Inovação 2020 da Enap (ENAP, 2020).

A oficina foi construída colaborativamente por integrantes do LAB.ges e do ECP, que foram, ainda, docentes na Eresp para sua realização. A versão final da oficina encompassou introdução teórica do conteúdo e reescrita colaborativa de texto em Linguagem Simples.

Ao todo, foram realizadas 11 oficinas na temática em 2021; a Figura 4 é um dos registros dessas capacitações. A primeira teve como público-alvo os *Trainees* de Gestão da Inovação em Políticas Públicas do Governo, as 2 seguintes foram ministradas para integrantes dos 48 Escritórios Locais de Processos e Inovação (ELPIs) do Estado e as demais 8 foram parte do teste de modelo da nova Trilha com cursos por videoconferência.

Figura 4: Turma da “Oficina de Introdução à Linguagem Simples”



Fonte: Caroline Albuquerque de Almeida, Maria Augusta Raspante Sousa e Natallie Reikdal Cervieri, 2021.

A capacitação foi selecionada para proposta de protótipo da Trilha em oferta em larga escala para servidores estaduais e municipais através da Esesp, tendo sido definida a realização de 8 Oficinas entre Agosto e Novembro de 2021, 5 delas para integrantes do serviço público estadual e 3 para integrantes do serviço público municipal, com carga horária de 2 horas e 40 vagas cada.

A divulgação para o público do Governo foi realizada pelo LAB.ges, ECP e Esesp e em setembro foi solicitada a inclusão de turma adicional para o público do Governo devido à alta demanda pela Oficina, assim como houve cancelamento de uma turma de oficina para os Municípios devido à baixa demanda.

Para as oficinas dedicadas aos municípios, a divulgação encontrou maiores dificuldades, tendo apenas 3 inscrições para a primeira data, que foi cancelada, e refletiu a necessidade de esforço interno adicional para aumento de alcance dos participantes. Foram levantados contatos de diferentes prefeituras, que aumentaram o número de inscrições, porém, ainda assim, a taxa de participação síncrona foi baixa. No quadro 1, seguem descritos o número de inscritos por turma, número de participantes que receberam certificação (que requeria participação em pelo menos 70% da carga horária da oficina) e a taxa de participantes certificados em relação ao número total de participantes.

Quadro 1 – Oficinas de Introdução à Linguagem Simples realizadas por videoconferência via Esesp em 2021

Data	Público-alvo	Certificados	Inscritos (máx. 40)	Taxa de participantes certificados (Certificados/Inscritos)	Observações
31/08/2021	Servidores estaduais	9	18	50%	Oficina realizada
09/09/2021	Servidores estaduais	9	16	56%	Oficina realizada
21/09/2021	Servidores estaduais	28	40	70%	Oficina realizada
29/09/2021	Servidores estaduais	28	40	70%	Oficina realizada
06/10/2021	Servidores estaduais	30	40	75%	Oficina realizada
07/10/2021	Servidores estaduais	19	40	48%	Oficina adicional por alta demanda
03/11/2021	Servidores municipais	-	03	0%	Oficina cancelada por baixa demanda
16/11/2021	Servidores municipais	5	28	18%	Oficina realizada
30/11/2021	Servidores municipais	9	37	24%	Oficina realizada
TOTAL		131	262	50%	

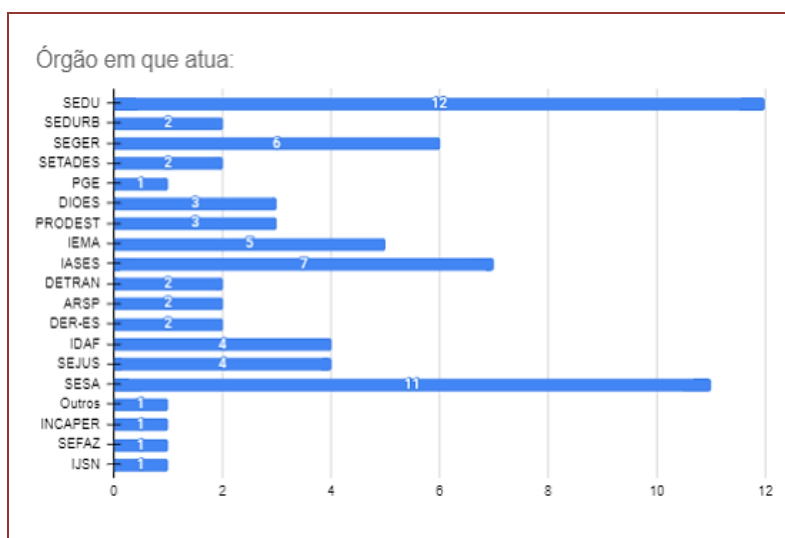
Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 1, é possível observar uma tendência crescente no número de participantes inscritos e certificados ao longo do período de realização das 6 oficinas para o Estado, que contou com avaliação positiva dos participantes. Ao iniciar a oferta para municípios, a participação teve baixa procura, o que levou ao cancelamento de uma das oficinas. Nesse momento, houve uma busca ativa da equipe por contato de prefeituras do Espírito Santo para ampliar a divulgação. Ainda assim, a taxa de participantes certificados para as últimas 2 oficinas foi a mais baixa encontrada.

Para avaliar as Oficinas, foram realizadas 2 pesquisas inspiradas no modelo Kirkpatrick de avaliação de aprendizagem (BRETZ, 2009). Uma pesquisa foi realizada logo após as oficinas, enquanto a outra foi feita 1 mês depois, buscando mensurar a relevância e utilidade da abordagem da Linguagem Simples para os participantes certificados.

Alguns dos resultados da 1ª pesquisa feita logo após a oficina podem ser observados na figura 5 e 6. Dos 131 participantes certificados, 78 responderam a primeira pesquisa (59,54%).

Figura 5: Órgãos de atuação dos respondentes que se identificaram como funcionários do Governo do Espírito Santo da Oficina de Introdução à Linguagem Simples (n=70)

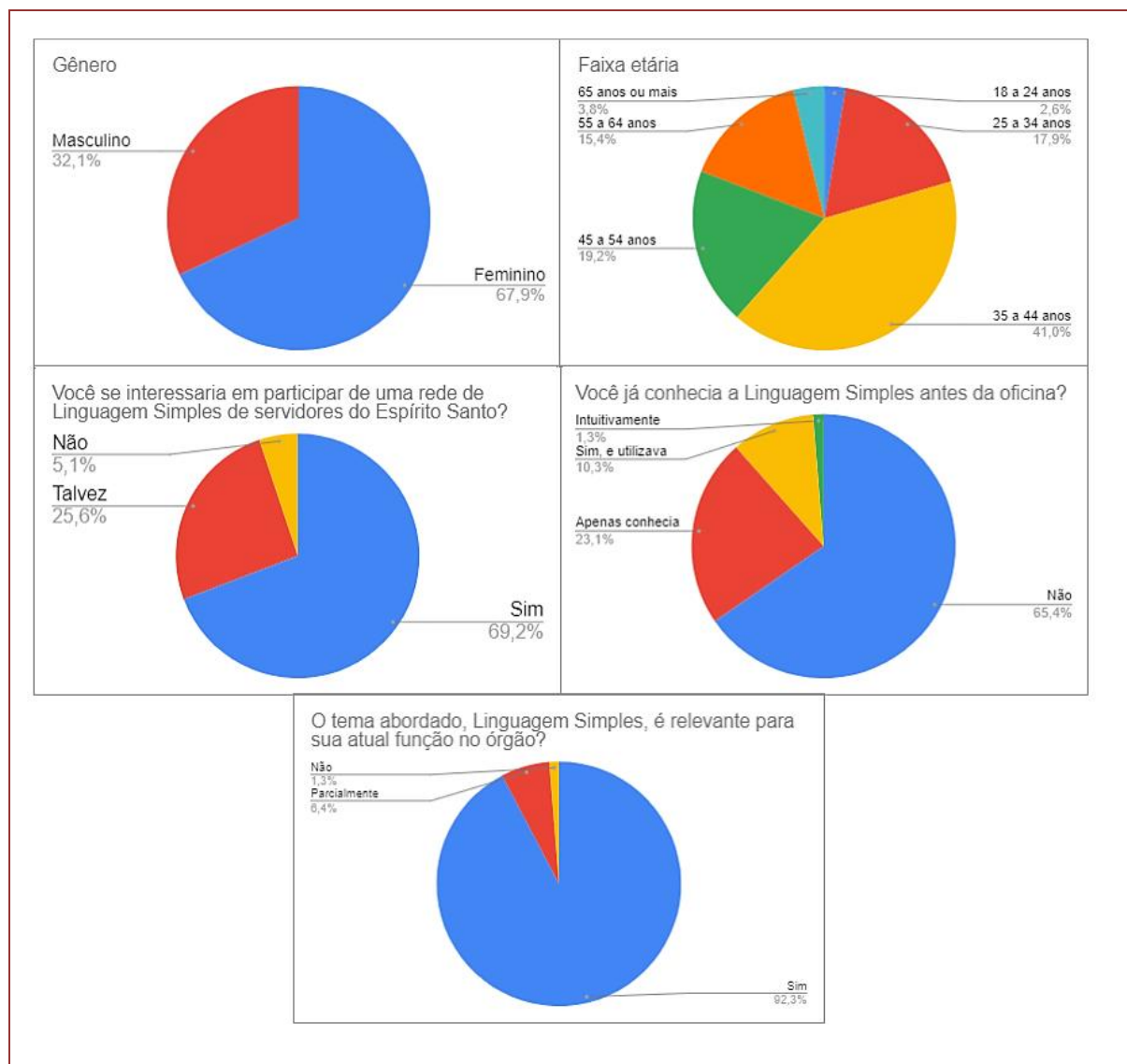


Fonte: Elaboração própria.

Na figura 5 é possível observar os órgãos de atuação dos respondentes que são funcionários do Governo do Espírito Santo. Ao todos foram 70 participantes de 19 órgãos do Governo, com destaque de 12 respondentes da SEDU (Secretaria de Educação) e 11 respondentes da SESA (Secretaria de Saúde), seguida de 7 respondentes do IASES (Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo) e 6 da SEGER (Secretaria de Gestão e Recursos Humanos). Identificou-se que 2 dos respondentes integrantes do Governo participaram de uma das 2 oficinas que tinham os municípios como público-alvo.

Observa-se dos respondentes, na Figura 6, que a maioria dos participantes foram mulheres (67,9%) de 35 a 44 anos (41%) que não conheciam a Linguagem Simples (65,4%) mas que consideraram relevante para a função no órgão em que atuam (92,9%), sendo que a maioria (69,2%) diz que se interessaria em participar de uma rede de Linguagem Simples no Espírito Santo, sendo esta uma possibilidade de encaminhamento futuro para este projeto, além de ser observado bastante interesse na temática para novas capacitações e ampliação do tema no Estado.

Figura 6: Respostas obtidas na 1ª pesquisa de avaliação das 8 Oficinas de Introdução à Linguagem Simples (n=78)

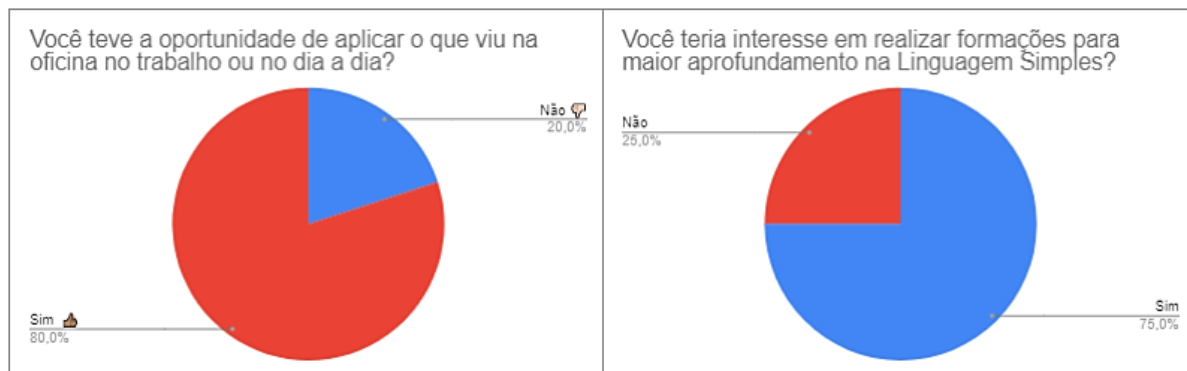


Fonte: Elaboração própria.

O NPS (*Net Promoter Score*) das 8 oficinas via Esesp, também determinado a partir desta primeira pesquisa, foi de 88% (n=78), a colocando na Zona de Excelência.

A segunda pesquisa, mais curta enviada a todos os participantes 1 mês depois, junto a um e-mail de agradecimento com materiais adicionais, visava a mapear o uso da abordagem pós realização da Oficina a fim de observar o impacto no dia a dia dos participantes também de forma qualitativa. A pesquisa teve 20 respondentes e alguns resultados podem ser observados na Figura 7.

Figura 7: Respostas obtidas na 2ª pesquisa de avaliação das 8 Oficinas de Introdução à Linguagem Simples (n=20)



Fonte: Elaboração própria.

Nestas respostas coletadas no mês seguinte à Oficina, a maioria (80%) selecionou que teve oportunidade de aplicação da Linguagem Simples em seu dia a dia e a maioria (75%) também teria interesse em capacitações com maior aprofundamento no tema.

Ao solicitar de maneira opcional qual foi a oportunidade de aplicação da abordagem que o participante teve, de modo descritivo, obtiveram-se 4 respostas, que citaram as seguintes ações:

1. Recomendação aos colegas envolvidos com informações do Guia de Serviços, que é o portal de serviços do Governo para o cidadão capixaba;
2. Aplicação da hierarquia de informações, 1 dos princípios da Linguagem Simples, na descrição de serviços;
3. Revisão de textos do Guia de Serviços;
4. Estruturação de textos de fácil interpretação.

O retorno foi muito positivo em relação ao conteúdo e ao modelo de aplicação por videoconferência, mas observou-se durante a oficina que houve participantes com dificuldades na hora de utilizar as ferramentas digitais solicitadas, participantes que não tinham acesso a câmera no computador ou microfone, ou mesmo tentavam fazer a oficina via celular, que foi solicitado expressamente no e-mail de confirmação que não fosse utilizado, além de dificuldades de conexão e mesmo acesso à plataforma virtual de realização do curso.

2.5. CURSO DE DESIGN THINKING

O *Design Thinking* é a forma de projetar (criar algo) com foco no ser humano. Procura entender pessoas e criar soluções inovadoras através de um processo colaborativo (ENDEAVOR, 2015). É uma abordagem dinâmica e relevante para desenvolver no ambiente de trabalho para desenvolvimento de projetos inovadores e com oferta frequente na Eस्प. Após mapeamento interno do LAB.ges foi solicitada a contratação via Eस्प de docente com experiência com capacitações no tema que já havia desenvolvido versão online do curso e, por ser uma capacitação de maior carga horária (16h, em contraste às 2h da Linguagem Simples), poderia trazer percepções diferentes sobre o modelo online síncrono.

Figura 8 – Momento da capacitação em Design Thinking via plataforma Zoom

Fonte: Natallie Reikdal Cervieri, 2021.

O público-alvo da Oficina foram os servidores públicos integrantes de ELPs, considerando a capacitação em temas de inovação para os mesmos, e os Trainees de Gestão da Inovação em Políticas Públicas do Estado, que trabalham com processos e inovação pelos diversos órgãos do Estado e a coordenação central do programa é localizada no LAB.ges, que incentiva a realização de capacitações para o desenvolvimento na área de inovação também para este público.

A Figura 8 mostra momento de realização da oficina e o Quadro 2 descreve o número de inscritos por turma, número de participantes que receberam certificação (que requeria participação em pelo menos 70% da carga horária da oficina) e a taxa de participantes certificados em relação ao número total de participantes.

Quadro 2 – Cursos de *Design Thinking* realizadas por videoconferência via Eresp em 2021

Data	Público-alvo	Certificados	Inscritos (máx. 30)	Taxa de participantes certificados (Certificados/Inscritos)	Observações
28/09/2021 a 01/10/2021	Servidores estaduais integrantes de ELPs ou Trainees de Gestão Pública	22	30	73%	Curso realizado
19/10/2021 a 22/10/2021	Servidores estaduais integrantes de ELPs ou Trainees de Gestão Pública	19	25	76%	Curso realizado
TOTAL		41	55	74%	

Fonte: Elaboração própria.

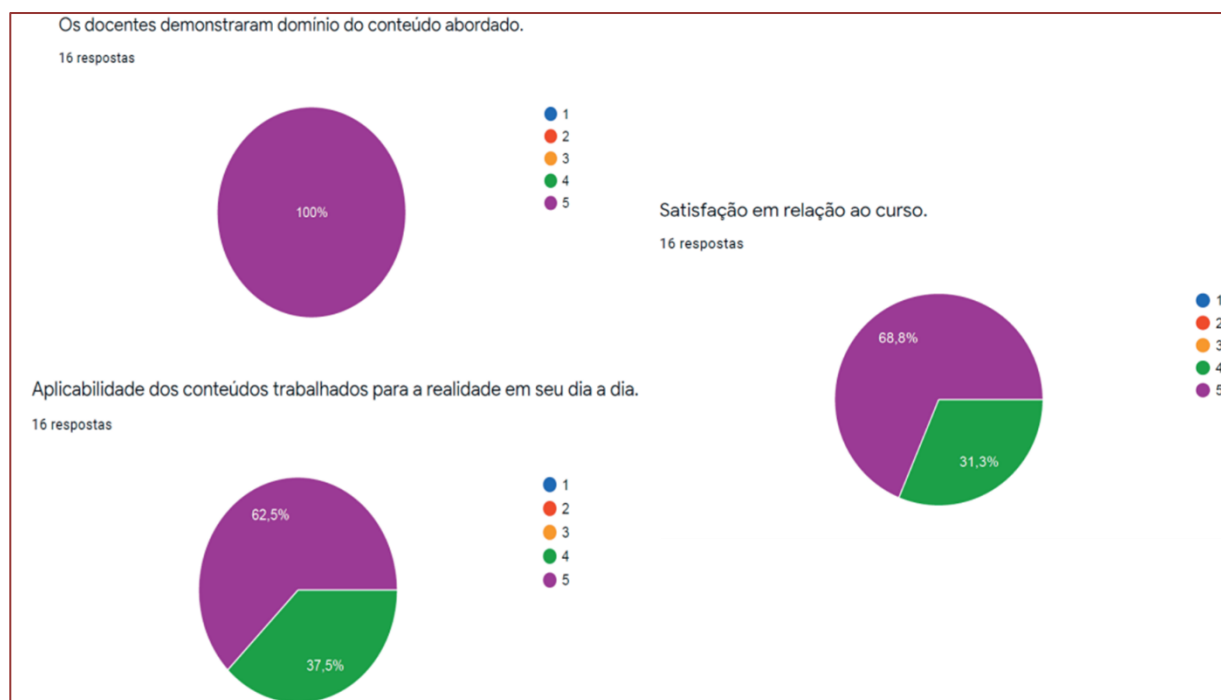
A pesquisa de avaliação foi realizada pela Eresp e alguns resultados podem ser conferidos na Figura 9 (1ª data do curso iniciado ao final de setembro/2021) e Figura 10 (2ª data do curso iniciado ao final de outubro/2021).

Figura 9 - Algumas das respostas obtidas na pesquisa de avaliação da Eresp da 1ª realização do curso de Design Thinking em setembro/2021 (n=18)



Fonte: Eresp, 2021.

Figura 10 - Algumas das respostas obtidas na pesquisa de avaliação da Eresp da 2ª realização do curso de Design Thinking em setembro/2021 (n=16).



Fonte: Eresp, 2021.

Observa-se que os respondentes apresentaram satisfação em relação ao curso em ambas as ocasiões. Na seção aberta a comentários da pesquisa da segunda realização do curso, houve vários elogios à capacitação e uma opinião destacando a qualidade do curso, mas ressaltando que houve entraves na realização do modelo à distância devido ao cansaço gerado pela frequente troca de salas e dificuldade de engajamento e aproveitamento nos grupos pelo envolvimento em outras atividades.

Observou-se, durante a realização do curso, muitos momentos de necessidade de ausência de participantes por questões de trabalho, o que prejudicava o caráter colaborativo do curso, realizado em grande parte dentro de grupos. Ocorreu o mesmo problema da Oficina de Linguagem Simples, quando os servidores não dispunham de equipamentos (computador, microfone e câmera) para a realização do curso -- que são alguns pontos de melhoria para o desenho de futuras capacitações neste modelo.

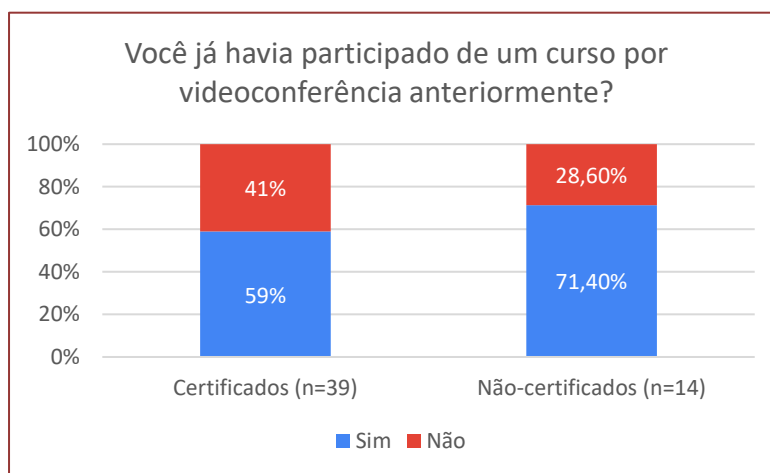
2.6. DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS NA REALIZAÇÃO DE CURSOS ONLINE

Após a finalização das oficinas em 2021, foi enviada pesquisa para mapear as dificuldades na realização de cursos por videoconferência. A mesma foi enviada a todos os inscritos nas capacitações na modalidade videoconferência (2 turmas de “Design Thinking”, 8 Oficinas de “Introdução à Linguagem Simples” e 1 Oficina “Mão na Massa – Pensamento Sistêmico: Caça aos Peixes”). O envio foi feito para 353 participantes - 200 que receberam certificações em ao menos 1 das capacitações e 153 que se inscreveram mas não estavam aptos para receber certificação - desconsiderando contatos duplicados de participantes que se inscreveram em mais de 1 curso.

Essa pesquisa obteve 53 respostas dos inscritos, destes 39 de participantes que receberam certificação em ao menos 1 dos cursos e 14 de participantes que não receberam a certificação.

Das informações obtidas, destaca-se ter sido a primeira realização de curso por videoconferência de 41% dos respondentes que foram certificados e 28,6% dos que não foram (não participaram ou concluíram a capacitação), como é possível visualizar na Figura 11. Esses dados ilustram que as capacitações online ao vivo foram um modelo novo para muitos dos participantes, o que pode ter impactado em outras dificuldades apresentadas pelos participantes em suas participações. Considerando a baixa experiência com o formato, seria interessante avaliar a inclusão de uma oficina de sensibilização para a realização de cursos por videoconferência para apresentar as ferramentas utilizadas e o formato para mais servidores.

Figura 11 – Distribuição dos respondentes da pesquisa de acordo com experiência prévia em cursos por videoconferência (n=53)

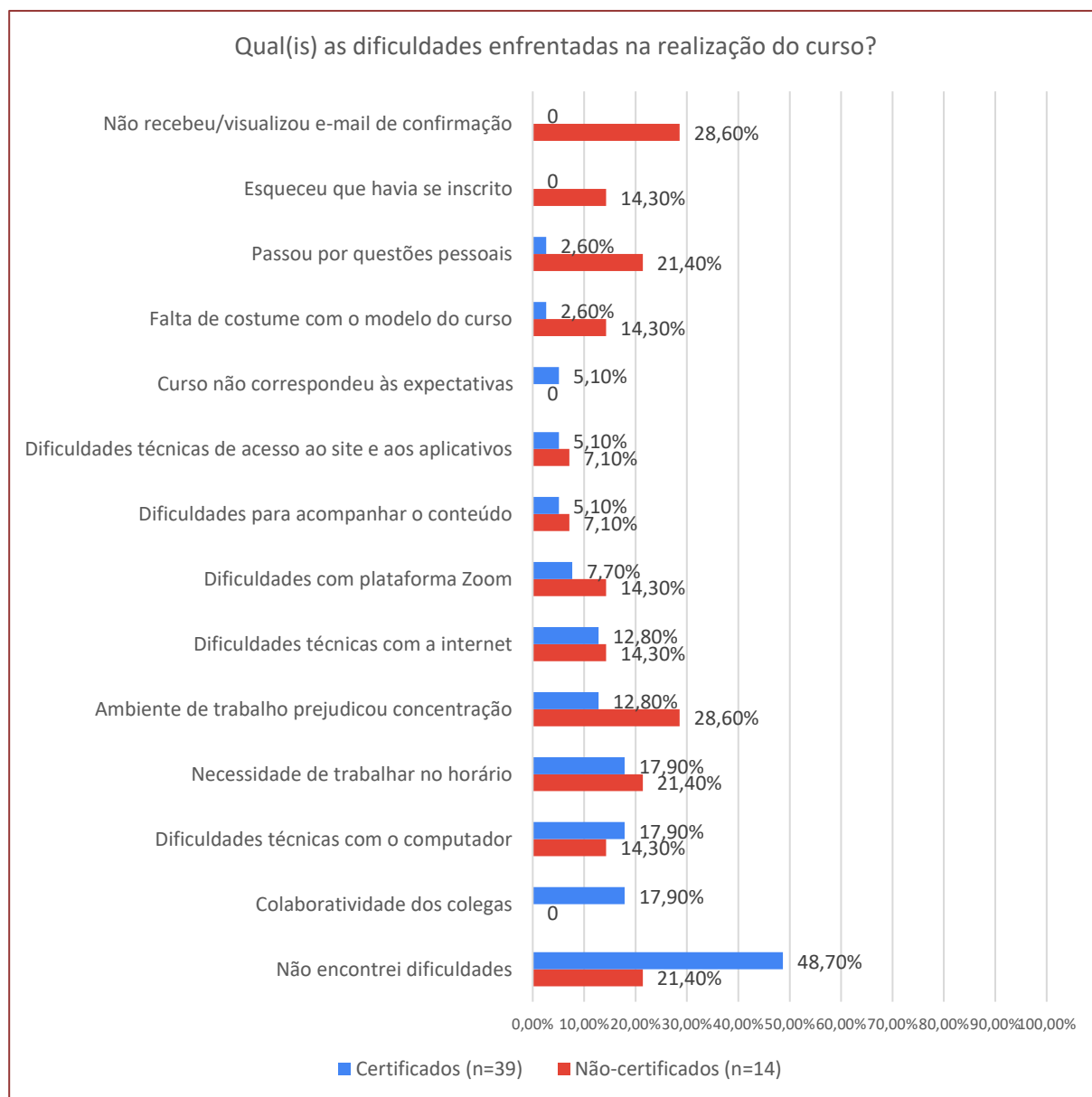


Fonte: Elaboração Própria.

Na Figura 11, onde são apresentadas as dificuldades na realização dos cursos disponibilizados, observa-se que 48,7% dos participantes com certificação não encontraram dificuldades na realização do curso, em contraste aos 21,4% dos não-certificados.

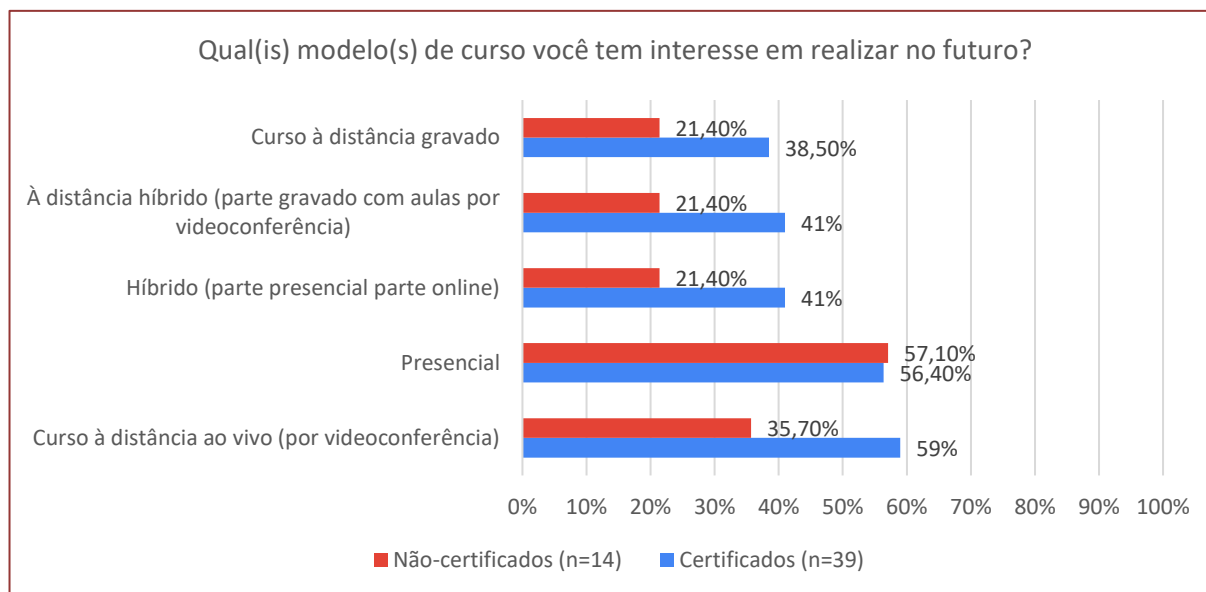
Para os participantes não-certificados, a maior dificuldade selecionada foi o ambiente de trabalho, com 28,6%, ao passo que, para os que receberam certificação houve um empate em 17,9% para as 3 maiores dificuldades: dificuldades técnicas com o dispositivo de realização do curso, colaboratividade dos colegas durante as atividades e precisar trabalhar no horário.

Figura 11 – Dificuldades encontradas pelos participantes na realização dos cursos



Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao modelo de curso de preferência, mostrado na Figura 12, os participantes da pesquisa que receberam certificação mostraram, em sua maioria, preferência pelo modelo por videoconferência (59%), com votação muito próximo ao modelo presencial (56,4%), enquanto os participantes não receberam certificação apontaram preferência por cursos presenciais (57,1%) com os cursos por videoconferência em segundo lugar (35,7%).

Figura 12 – Modelos de curso de interesse dos respondentes

Fonte: Elaboração própria.

Considerando os pontos apontados na pesquisa e elementos observados durante a realização das oficinas, algumas das lições aprendidas incluem a importância de realização de turmas teste para validação dos modelos, a importância do *benchmarking* (pesquisa), a necessidade de desenhar diretrizes, junto à escola de governo que possibilitem a participação do servidor nos cursos em horário de trabalho com menores interrupções, assim como a disponibilização de equipamentos adequados à participação (computador, microfone e câmera).

Após a realização dos testes com as primeiras oficinas realizadas em 2021, é necessário aumentar o número de replicações das capacitações e buscar multiplicadores para manutenção do conteúdo na escola de governo. A estrutura da Esesp ainda está se adaptando a esse formato e o LAB.ges busca auxiliá-la a executar as capacitações para todo o governo, mas a continuidade é um desafio, inclusive para encontrar docentes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 trouxe muitos desafios e demandou adaptações nas mais diversas áreas – na Trilha de Inovação do Governo do Espírito Santo não foi diferente. As capacitações ofertadas na versão inicial da Trilha de 2017 tinham, majoritariamente, caráter presencial e não puderam ter continuidade com as restrições aos encontros presenciais propostos em 2022.

Mudanças exigiram adaptações que levaram a uma revisão ao modelo de Trilha de Inovação inicialmente proposto, que foi ampliada – foi de 8 a 14 capacitações previstas – e adaptada para sugestão do modelo por videoconferência, com facilitação à distância e ao vivo.

Para testar o modelo proposto, foram ofertadas oficinas de Linguagem Simples e curso de *Design Thinking* no segundo semestre de 2022, além da inclusão de uma Oficina Mão na Massa de Pensamento Sistêmico proposta pelo Grupo de Trabalho Lab.Ágil. Foram 193 certificados emitidos entre as 3 capacitações realizadas na modalidade por videoconferência.

As capacitações desenvolvidas foram muito práticas, levando em consideração a teoria proposta por Edgar Dale do Cone da Experiência (LEE & REEVES, 2017). Nela, a assimilação de informações é maior ao “aprendermos fazendo”, sendo que a aprendizagem ativa ao praticar o tópico estudado é um método para busca de aprendizagem significativa. As capacitações envolveram os servidores mesmo à distância, que foi um dos grandes objetivos da implementação das capacitações por videoconferência.

O formato apresentou vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens destaca-se a praticidade e o maior uso de tecnologias para as capacitações, a possibilidade de realizar capacitações para todos os funcionários municipais e estaduais sem a necessidade de deslocamento a Vitória e de maneira segura em contexto pandêmico, de ampliar o número de docentes de cidades diferentes e gerar economia em relação aos recursos de ambiente físico necessários para aulas presenciais, potencializando a estratégia de disseminação da cultura de inovação em Governo. Mas o modelo teste mostrou evidenciou alguns pontos de melhoria nesse sistema, como as limitações de experiência com o uso da tecnologia evidenciados pelas atividades práticas realizadas nas capacitações e as limitações de engajamento causadas pela realização do curso em local de trabalho.

A partir dos resultados obtidos, observa-se a importância do estabelecimento de diretrizes para as capacitações por videoconferência, para auxiliar a compor ambiente propício à realização de capacitações virtuais.

Outro ponto importante que deve ser mais bem trabalhado é o desenvolvimento de competências com o uso de ferramentas virtuais para realização de cursos no formato à distância, considerando as dificuldades encontradas na realização do curso com os servidores.

Para isso, é importante a oferta de capacitação inicial nesta temática, atualmente prevista na Trilha de Inovação com o curso de Google Workspace, que tem foco em desenvolvimento de competências nas ferramentas colaborativas desenvolvidas pela Google. Além de ser útil para capacitações, o aprendizado do uso de ferramentas colaborativas pode modernizar e dinamizar a interação entre equipes na realização do trabalho cotidiano.

Com a expectativa futura de término da pandemia, os cursos presenciais voltarão a ocorrer, mas o formato de aulas online ao vivo é algo que está muito presente em todo o Brasil e deve seguir sendo explorado, considerando também a inclusão de cursos à distância assíncronos (com aulas gravadas e/ou conteúdo escrito) para aumentar o alcance das capacitações de maneira independente à disponibilidade de professores em tópicos específicos, tornando a oferta de cursos da Trilha mais frequente e independente de busca ativa constante de docentes, mas considerando que este tipo de formação tende a ter caráter pouco prático, o que impacta negativamente a aprendizagem significativa prevista para as capacitações. O ideal é que os cursos sejam ofertados em diversos formatos para atingir público maior e mais diverso e disseminar a cultura de inovação, mas para isso são também necessárias maiores equipes e investimento na temática.

Os próximos passos são o alinhamento do LAB.ges com a Esesp para aplicação das demais capacitações previstas na Trilha de Inovação e busca pela ampliação da oferta para gerar aprendizagem significativa de competências de inovação nos servidores do Espírito Santo e tornar o serviço público no estado cada vez mais inovador.

AGRADECIMENTOS

À Carolina Bueno Cheib, Caroline Albuquerque de Almeida, Leonardo Gariglio Daher e Maria Augusta Raspante Sousa pela parceria na construção e execução das “Oficinas de Introdução à Linguagem Simples” e à Tatiane Santos Alencar que também participou da construção;

À Sônia Maria Galvão Sartório, que teve papel essencial na operacionalização dos cursos e organização dos dados da “Oficina de Introdução à Linguagem Simples”;

Ao Rafael Fraga Rangel pelo auxílio na organização dos dados da Oficina de Introdução à Linguagem Simples;

À Lana Gabryela Tavares de Castro, Laura Debortoli Lage Lima, Rafael Duarte Oliveira, Maria Augusta Raspante Sousa, Melissa Bitencourt dos Santos pela parceria no material escrito e oficina desenvolvido no Lab.Ágil e ao Rodrigo Zambon pela mentoria e elaboração de dinâmica para a oficina de pensamento sistêmico;

Ao Breno Santiago Holanda pela leitura e sugestões de melhoria para o presente artigo;

Ao secretário da SEGER, Marcelo Calmon Dias, e ao subsecretário da Subges, Marcelo Vivacqua, pelo apoio na realização do trabalho.

À SEGER, à FAPES e à Vetor Brasil pela concessão de apoio financeiro a projetos de pesquisa a partir da resolução Nº 192/2017 “Concessão de Bolsa de Gestão da Inovação em Políticas Públicas”;

À equipe da Esesp pela parceria e apoio na implementação da Trilha de Inovação do Governo do Espírito Santo, dos quais são destacados: Nelci do Belém Gazzoni, Maria do Socorro de Souza Marques, Marcos Américo Villas Bôas e Flavia Cardoso Garcia Chaves;

À equipe do ECP/Segeer, gerenciado pelo Pablo Amaral, pela parceria nas ações voltadas à Linguagem Simples e à realização das Oficinas de Introdução à Linguagem Simples, no compartilhamento de ações junto aos ELPs e nas demais atividades que compartilhamos;

À equipe do LAB.ges que se envolveu de forma indireta esta iniciativa, através sugestões e construção conjunta que fazem a diferença na melhoria contínua de ações e projetos, aqui destacados Cristina Nakamura Araújo e Pedro Maurício Pereira Filho.

REFERÊNCIAS

- [1] ASSIS, M. C. DE; CALIMAN, N. F. Desafios da Implantação de Laboratório de Inovação em Governo: o caso do estado do Espírito Santo. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília/DF -Brasil: 2017. Disponível em <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_02.pdf>. Acesso em 15 de fev. de 2022.
- [2] BRETZ, Fenix. The Compact Guide to Kirkpatrick model (for Busy People). Kodo Survey, 2009. Disponível em <<https://kodosurvey.com/blog/compact-guide-kirkpatrick-model-busy-people>>. Acesso em 28 de fev. de 2022
- [3] CAVALCANTE, Pedro (Org.). Inovação e políticas: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em <https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf>. Acesso em 15 de fev. 2022.
- [4] CHAGAS, Renan. Esesp inicia oferta de curso da nova trilha de Inovação. ESESP, 2017. Disponível em <<https://esesp.es.gov.br/Not%C3%ADcia/esesp-inicia-oferta-de-curso-da-nova-trilha-de-inovacao>>. Acesso em 10 de fev. 2022.
- [5] CONECTAR o setor público em torno da Linguagem Simples! Rede Linguagem Simples, 2022. Disponível em <<https://redelinguagensimpl.editorx.io/rede-linguagem-br>>. Acesso em 04 de mar. de 2022.
- [6] DUTRA, Rodrigo. Taxonomia de Bloom: Entenda e aplique em 2021. Tutormundi, 2021. Disponível em <<https://tutormundi.com/blog/taxonomia-de-bloom/>>. Acesso em 18 de fev. 2022.
- [7] ENAP Escola Nacional de Administração Pública. Primeiros passos para uso de Linguagem Simples, 2022. Disponível em <<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/315>>. Acesso em 04 de mar. de 2022
- [8] ENAP. Linguagem Simples mão na massa! | Semana de Inovação 2020, 18 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9PAB3i4NFSg>>. Acesso em 04 de mar. de 2022.
- [9] Endeavor. Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedoras e empreendedores, 2015. Disponível em <<https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>> Acesso em 20 de fev. de 2022.
- [10] ECP - Escritório Central de Processos. Manual de Redação em Linguagem Simples, 2021. Disponível em <<https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/Media/escritoriodeprocessos/documentos/Manual%20de%20Linguagem%20Simples.pdf>> Acesso em 22 de fev. de 2022.
- [11] LEE, Sang Joon; REEVES, Thomas C. Edgar dale and the cone of experience. Foundations of Learning and Instructional Design Technology, 2017. Disponível em <https://edtechbooks.org/pdfs/print/lidtfoundations/edgar_dale.pdf>. Acesso em 02 de fev. de 2022.
- [12] Governo do Espírito Santo. Planejamento Estratégico 2019-2022, 2019. Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/Media/sep/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202019-2022/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20GOVERNO%20ES%202019-2022.pdf> . Acesso em 10 de fev. de 2022
- [13] LINGUAGEM Simples, A. Comunica Simples: Serviços de Linguagem Simples Disponível em <<https://comunicasimples.com.br/a-linguagem-simples/>>. Acesso em 20 de fev. de 2022.
- [14] MÃO na Massa. Laboratório de Inovação na Gestão, 2022. Disponível em <<https://labges.es.gov.br/maonamassa> >. Acesso em 18 de fev. de 2022.

[15] OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. Core Skills for Public Sector Innovation, 2017. Disponível em <https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf> Acesso em 05 de fev. de 2022.

[16] OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. Manual de Oslo, 2005. Disponível em <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em 05 de fev. de 2022.

[17] TRILHA de Inovação. LAB.ges Laboratório de Inovação na Gestão, 2022. Disponível em <<https://labges.es.gov.br/trilhadeinovacao>>. Acesso em 22 de fev. de 2022.

Capítulo 3

Governança nas contratações por órgãos públicos brasileiros: Caracterização do estado da arte

Helton Souza da Cunha

Paulo Soares Figueiredo

Ingrid Winkler

Resumo: O Decreto nº 9.203/17 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com a implementação, ficou evidente a necessidade de efetivar os princípios e diretrizes da referida norma, direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, com recursos escassos. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo caracterizar o conhecimento atual sobre o tema governança nas contratações públicas brasileiras no Brasil. Para alcançá-lo, foi realizada uma revisão da literatura nas bases de conhecimento Google Scholar; Repositório Institucional da ENAP; Scielo; Web of science e Science Direct, em artigos, teses e dissertações publicados entre 2017 e 2020. Os resultados obtidos indicaram que não há órgãos que finalizaram a aplicação da norma; e os órgãos públicos que a implantaram, ainda apresentam-se em estágio inicial de atuação. Com base nisso, a aplicação da política de governança nas contratações ainda é minoritária no contexto dos órgãos públicos brasileiros. Diante disso, mais pesquisas são necessárias para investigar que a governança nas contratações públicas pode contribuir para prestar melhores serviços de interesse da sociedade.

Palavras-chave: Governança pública; Contratações públicas; Gestão governamental; Órgãos públicos.

1. INTRODUÇÃO

A reestruturação do Estado nos anos 1990 levou ao aperfeiçoamento das relações sociais e expôs a governança como um elemento vigoroso em fortalecer as vias de locução entre o Estado e seus concidadãos (Bresser-Pereira, 1997). O paradigma da governança pública revelava uma transformação social e um modo de refletir a política na vida das pessoas. Contudo, este paradigma foi altamente influenciado pelas escolhas estratégicas e de gestão dos governantes, repercutindo na evolução das instituições públicas e organizações federais. O fruto desse processo foi a governança pública que tornou-se uma plataforma estratégica capaz de elencar ferramentas e propiciar liderança, bem como estabelecer medidas e práticas que desaguem na formulação de políticas públicas mais eficientes.

Ainda que assertivamente a governança pública implique em medidas mais eficazes para os processos sociais, já ficou avaliado pela própria Casa Civil da Presidência da República que nem todos os órgãos lograram êxito na implementação da governança em todos os seus processos nesta segunda década dos anos 2000, inclusive, no âmbito da contratação e nas compras públicas (Casa Civil, 2020). Por outro lado, é notório que a governança impacta no poder decisório, enquanto ferramenta incrementadora da eficiência nas aquisições pelo Estado tanto na estrutura organizativa e nas ações orquestradas como nas medidas e nos aspectos do controle das contratações lançadas pelos entes federativos (Casa Civil, 2020).

De outro modo, a ausência da governança pode impor limitações no desenvolvimento organizacional e na conquista de resultados e objetivos. Se executado da maneira mais alinhada aos objetivos da governança pública, as ações planejadas podem agir de modo inteligente na dissolução dos problemas das compras públicas. Assim, não se tornam uma barreira ou entrave, mas, na verdade, uma baliza aperfeiçoadora das metas (TCU, 2019). Em vista disso, a criação de indicadores mensuradores do uso da governança pública por estados e municípios permitiu a utilização de modelos de análise quanto ao nível de evolução desta governança nas providências adotadas pelos governos.

Depara-se, contudo, com uma lacuna nas pesquisas sobre governança nas contratações, isto porque, embora existam diversos estudos sobre governança corporativa e alguns sobre o tema no setor público de forma abrangente, ainda são reduzidas as pesquisas que se dedicam especificamente à governança nas contratações, considerando suas peculiaridades legais e administrativas.

Nesse âmbito, este artigo tem como objetivo caracterizar o conhecimento atual sobre a governança em contratações, tendo como premissa o Decreto nº 9.203/17, orientado por um conjunto de princípios e diretrizes a serem seguidos pelos órgãos federais. Além desta Introdução, este trabalho está organizado em cinco seções: a seção dois descreve a metodologia adotada na pesquisa; a seção três apresenta a governança nas contratações públicas e o decreto nº 9.203/2017; a seção quatro apresenta os resultados observados e os discute; e, por fim, na seção cinco, são apresentadas as considerações finais e as sugestões de pesquisas futuras.

2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos metodológicos adotados para a revisão sistemática da literatura foram divididos em cinco etapas: Planejamento, Escopo, Busca, Avaliação e Síntese. Essas etapas são explicadas abaixo.

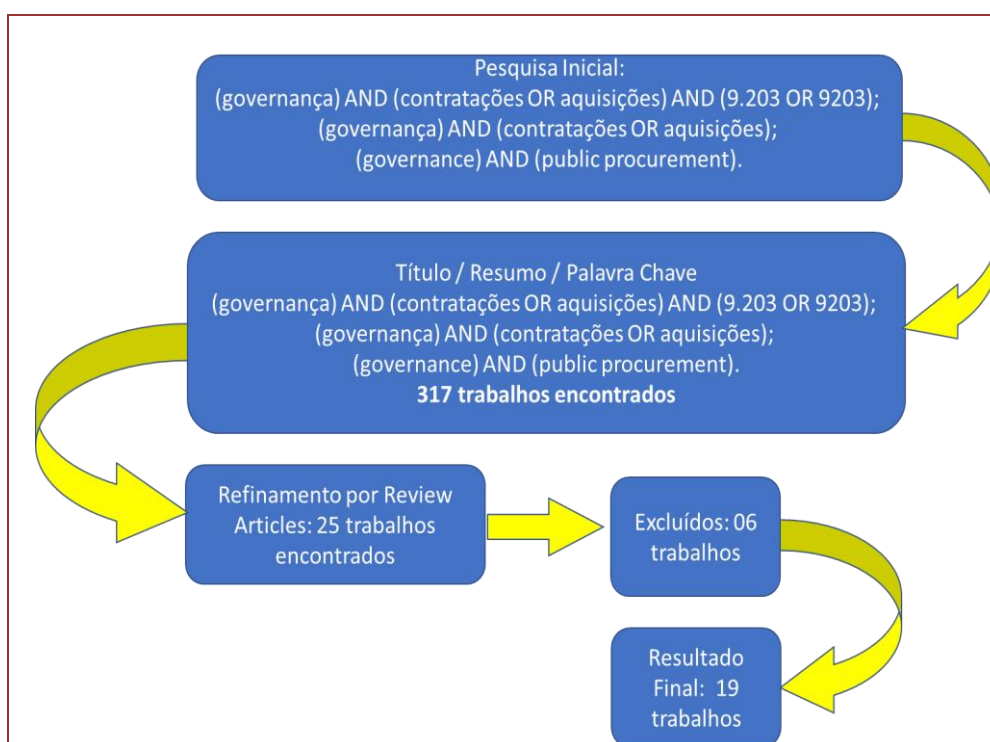
Na **etapa de Planejamento** foram definidas as bases de dados científicas a serem pesquisadas. Foram selecionadas as bases: *Google Scholar* (<https://scholar.google.com/>); Repositório Institucional da ENAP (<https://repositorio.enap.gov.br/>); *Scielo* (<https://scielo.org/pt/>); *Web of Science*; e *Science Direct*.

Na **etapa de definição de Escopo** foi estabelecida a questão norteadora a ser respondida a partir da revisão sistemática da literatura: Qual é o conhecimento atual sobre a governança em contratações, tendo como premissa os princípios e diretrizes dispostos no Decreto nº 9.203/17?

Na **etapa de busca** levantamentos foram realizados nas bases de conhecimento utilizando as seguintes palavras-chaves: (governança) AND (contratações OR aquisições) AND (9.203 OR 9203) e também por (governance) AND (procurement) AND (9.203 OR 9203). Para todas as bases, o período pesquisado foi de 01/01/2017 a 25/07/2020. Foram encontrados 196 trabalhos no *Google Scholar*, 114 trabalhos no Repositório Institucional da ENAP e 7 trabalhos na base de conhecimento Periódicos Scielo. Nas bases *Web of Science* e *Science Direct* não foi encontrado nenhum resultado. Inicialmente, somando-se todos os resultados através dos filtros foram listados 317 trabalhos.

A **etapa de avaliação** teve o objetivo de selecionar os documentos mais relevantes. Nesse intuito, os resumos dos 317 trabalhos foram lidos integralmente e foram aplicados os seguintes critérios de exclusão: trabalhos duplicados entre as bases de conhecimento investigadas e trabalhos sem relação direta com a governança em contratações em órgãos públicos. Assim, o número final da busca foi de 19 trabalhos, resultando nos trabalhos analisados nesta pesquisa. Abaixo a Figura 1 ilustra o processo de seleção dos trabalhos com os critérios de busca e filtros adotados.

Figura 1. Processo de Seleção dos Trabalhos



Fonte: autoria própria.

Por fim, na **etapa de síntese**, a leitura aprofundada dos trabalhos permitiu fazer uma avaliação dos estudos de forma a entender e organizar as informações apresentadas para possibilitar identificar semelhanças, divergências e oportunidades de pesquisa existentes.

3. REFERENCIAL TEÓRICO: GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS E O DECRETO Nº 9.203/17

Nesta seção são apresentadas e discutidas as definições dos principais termos relacionados a este estudo: origens e conceitos do termo governança; o decreto nº 9.203/2017; e a governança nas contratações públicas. Os termos foram escolhidos com o intuito de introduzir e contextualizar o conceito e origem da governança, seguindo o critério de estudos e artigos que abordam os temas propostos a seguir. Espera-se que a partir dessa discussão possamos compreender as diferentes perspectivas sobre a governança nas contratações públicas, e desse modo, possibilitar a análise acerca dos trabalhos encontrados por este estudo.

4. GOVERNANÇA: ORIGENS E CONCEITOS DO TERMO

O uso do termo “governança” era feito, inicialmente, na esfera privada, nesse âmbito, utilizava-se o nome “Governança Corporativa”, algo que foi fortemente influenciado pelo contexto e as transformações ocorridas no início dos anos 1990 (Guedes & Da Silva Junior, 2021). As origens da “governança” também mantém uma ligação com a Teoria da Agência quando os modelos de negócios deixaram de ser

administrados pelos proprietários dos estabelecimentos e passaram a ser gerenciados por administradores (Jensen & Meckling, 2008). Peres (2007) relacionou os atores da Teoria da Agência onde os poderes Executivo, Legislativo e a burocracia estatal voltada ao lado do setor público estão de um lado, e do outro a Sociedade Civil, sendo essa última a usuária dos serviços que atuam e transacionam de modo interna e externo com as organizações públicas.

Ao considerar que existem similaridades entre o setor público e o privado, o conceito de governança corporativa passou a ser adaptado ao cenário governamental. A adaptação do conceito ao setor público foi propiciada com as discussões sobre governança na esfera pública em decorrência de uma crise fiscal de 2008, a qual evidenciou a necessidade de se estabelecer um novo arranjo político-econômico internacional, objetivando um Estado mais eficiente e ético (TCU, 2014a).

Dentre esses novos arranjos, iniciou-se a Administração Pública Gerencial, que foi implementada no Brasil durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo Congresso Nacional que propôs tornar o Estado mais eficiente para o atendimento dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1997).

Posteriormente, as mudanças políticas e econômicas ocorridas nas décadas seguintes abriram oportunidades para novas formas de gerenciamento. A Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), conhecida como governança pública, surge nesse trilha e vem sendo debatida em uma abordagem multidisciplinar, discutindo a existência de uma administração pública que atenda aos anseios da sociedade de forma mais eficaz (Santos & Rover, 2019).

Para o TCU (2014), a governança tem as seguintes funções: definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e promover *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e transparência.

Moreira, Tonelli, Mesquita, Silva e Vasques (2016) afirma que o termo governança é tido como uma inovação na gestão pública, como ocorre anualmente no Concurso Inovação no Setor Público, promovido e incentivado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP². Ainda nessa linha, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), a governança é considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, podendo ser aplicada em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas, bem como elimina o conflito de interesses.

Pisa (2014) utiliza os seguintes princípios de governança pública: a) transparência; b) *accountability*; c) participação; d) integridade/ética; e) conformidade legal; f) equidade; e g) efetividade. A autora destaca ainda que existe uma recorrente preocupação com a transparência, a *accountability*, a integridade e a participação quando se fala em princípios de governança pública.

Em sentido complementar, Matias-Pereira (2010) afirma que são quatro os princípios de governança pública: a) relações éticas; b) conformidade em todas as dimensões; c) transparência; e d) *accountability*. O autor também argumenta que para existir a boa governança é necessária a presença do fator “participação proativa de todos os atores envolvidos, dirigentes, políticos, órgãos de controle e, em especial, da sociedade organizada” (Matias-Pereira, 2010, p. 124).

A bem da verdade, os princípios citados anteriormente pelos dois autores se complementam para o que se propõe atender a efetividade da governança pública, que também se preocupa com a qualidade do processo decisório. Nota-se, também, que os princípios da governança são dependentes entre si, no sentido das organizações públicas tomarem as decisões de forma a mirar o melhor desempenho possível no curto, médio e longo prazo para a sociedade.

² O concurso, segundo o site do Enap (2022) teve como propósito: “incentivar a inovação, o Concurso Inovação reconhece e valoriza equipes de servidores públicos que se dedicam a repensar atividades cotidianas, trazendo melhorias para a gestão das organizações e políticas públicas. Além de reconhecer essas iniciativas, o prêmio promove a disseminação das práticas em nível nacional. Tudo isso com o objetivo de aumentar a qualidade dos serviços prestados à população e tornar o Estado cada vez mais eficiente, proporcionando melhores resultados, diminuindo custos, engajando o cidadão e transformando a sociedade. Em 25 anos de premiação, foram apresentadas mais de 2,5 mil iniciativas, e premiadas mais de 400 experiências inovadoras.” Ver mais em: ENAP. 26º Concurso de Inovação. Recuperado de: <https://www.enap.gov.br/pt/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/26-concurso-inovacao>.

Cabe ressaltar que ambos se basearam no Decreto nº 9.203/17, e se complementam quando impõem a participação dos envolvidos para que haja uma implantação da governança bem sucedida. Ao retomar o que Pisa (2014) menciona sobre a participação proativa dos envolvidos, a adesão da alta administração é primordial para a implantação da governança para que as funções de avaliar, direcionar e monitorar sejam atendidas nas organizações. A autoridade máxima da organização ou dirigentes superiores são gestores que integram o nível executivo do órgão ou da entidade, com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para cumprir a missão da organização.

No que se refere à governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC –, a define como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, para tanto envolvem-se os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas (IBGC, 2015). A governança corporativa se difere da pública, pois essa última abrange noções relativas ao processo de tomada de decisões de caráter coletivo ou comum. Envolvendo igualmente as formas de funcionamento do governo, além das instituições formais e informais que regulam o relacionamento entre Estado e a sociedade.

No sentido de enriquecer os meios de controle acerca da governança, Oliveira e Pisa (2015) desenvolveram um índice de avaliação da governança pública, inédito no Brasil, cuja base são os princípios da governança pública, fornecendo aos entes estatais um instrumento de autoavaliação e controle social para os cidadãos. O intuito dessa implantação é que os órgãos da administração pública possam gerenciar os indicadores de governança pública nas diversas áreas da empresa (compras, financeira, humanas, orçamentária etc.), buscando, através da interpretação dos dados, a melhoria nos processos internos e externos que favorecem a sociedade como um todo.

Em sentido complementar, Silva, Senna, Senna e Lima Júnior (2013) afirmam que a governança pública intensifica as interações entre os órgãos no intuito de conquistar melhores resultados da atuação governamental, priorizando a efetividade das políticas públicas, bem como garantindo maior transparência das ações empreendidas com os recursos públicos, para a sociedade. Desse modo, conclui-se que o propósito da implementação dos mecanismos e princípios da governança nas contratações, definidos no Decreto nº 9.203/17, é unificar os procedimentos, levando a celeridade nos processos de aquisição.

5. O DECRETO Nº 9.203/17

Em 2014, o TCU divulgou o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. É um documento importante que tem por base os padrões, modelos e códigos de governança que são referências em diversos países. Este documento sintetizou os conceitos, fundamentos e princípios relevantes para a compreensão e a melhoria da governança e da gestão no contexto do setor público (Guedes & Da Silva Junior, 2021).

Em 2015, o Acórdão nº 2.622/2015-TCU intentou o objetivo de sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das contratações em organizações da Administração Pública Federal (TCU, 2015). Contudo, apenas em agosto de 2017, baseado no Referencial Básico de Governança, que o Decreto nº 9.203 foi assinado pelo então Presidente da República Michel Temer.

A determinação dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo, em sua formulação, a participação do Ministério do Planejamento e da Controladoria-Geral da União (CGU). A norma traz uma série de conceitos, princípios e diretrizes para a implementação da política de governança pública e pretende direcionar a atuação dos dirigentes de órgãos e entidades federais, responsáveis pela execução da política de governança pública. O normativo ainda traz a obrigatoriedade desses agentes políticos de incorporarem os princípios e as diretrizes definidos no decreto como também as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do Comitê Interministerial de Governança (CIG).

No que se refere aos princípios da governança, verifica-se aqueles materializados pela Federação Internacional dos Contabilistas – IFAC (transparência, integridade e prestação de contas), e os citados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). Contudo, conforme artigo 3º do Decreto 9.203/17, também são acrescentados os seguintes princípios à governança pública: I– capacidade de resposta; II– integridade; III– confiabilidade; IV– melhoria regulatória; V – prestação de contas e responsabilidade; e VI- transparência (BRASIL, 2017).

De acordo com o artigo 4º do Decreto nº 9.203/17, são diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; **II** - promover a simplificação administrativa, (...) **III** - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas (...); **IV** - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; (...) **VIII** - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; (...) **XI** - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação. (Brasil, 2017).

No sentido de dar ênfase à governança nas contratações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, em 19 de julho de 2021, o Secretário de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, publicou a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, sendo uma das diversas regulamentações exigidas pela nova lei de licitações nº 14.133/2021. Sobre o tema governança nas contratações públicas trataremos no tópico a seguir.

6. GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A partir da década de 1990, observou-se um incremento da relevância das compras e das contratações governamentais, passando sua concepção de um conjunto de atos operacionais a uma ferramenta estratégica, de modo a “aprimorar a eficiência em organizações públicas, regular mercados e promover o desenvolvimento sustentável” (Oecd, 2012, p. 5).

Mas foi em 2013, que a governança nas contratações para o serviço público teve como marco inicial a Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) e Gestão das Aquisições (TCU, 2016), realizada pela Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (SELOG). A FOC tinha como objetivo avaliar se as práticas de governança e de gestão estavam de acordo com a legislação aplicável, o que ainda não existia de fato, e aderentes às boas práticas nas contratações realizadas pelas organizações públicas.

Posteriormente, o Acórdão TCU nº 2.622/2015 deu o pontapé inicial sobre a importância de tratarmos a governança nas contratações e teve como objetivo sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal. Nesse sentido, tal Acórdão recomendou, dentre outros aspectos: a) publicar todos os documentos que integram os processos na internet, exceto os sigilosos na forma da lei; b) elaborar nova modelagem básica dos processos de trabalho de aquisição, incluindo o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão dos contratos decorrentes; c) implantar e disponibilizar comunidade de prática do tema governança e da gestão das aquisições para os seus jurisdicionados; d) recomendar à Secretaria de Gestão Pública (SEGEP/MPOG) que estabeleça um modelo de competências para os atores da função aquisição, em especial, daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições.

Os gastos governamentais atingem, em média, 40% do Produto Interno Bruto (PIB) e a melhoria na governança nas organizações públicas brasileiras tornou-se um fator fundamental para a maximização dos resultados (Travaglia & Sa, 2017). Ressalta-se que uma boa governança em contratações evita ou reduz processos de planejamento inadequados, projetos mal sucedidos e/ou contratações que não alcançam seus objetivos, implicando prejuízos, perdas de qualidade e ineficiências (TCU, 2018).

Ainda nessa linha, a governança das aquisições, segundo Neto e Junior (2020), tem por objetivos: alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados; assegurar a utilização eficiente de recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos; mitigar riscos nas aquisições; auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições; assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados na função aquisição.

Nesse sentido, um dos problemas que a política de governança busca enfrentar é a falta de coordenação e coerência entre os diversos modelos de governança existentes no âmbito da administração pública federal

(Casa Civil, 2020). Desse modo, com a publicação do Decreto nº 9.203/17, busca-se sintetizar os modelos existentes, tendo com isso controle, melhorias e acompanhamento nos serviços públicos oriundos dos entes públicos, sobretudo, na questão da economia dos gastos públicos.

No próximo tópico, discutiremos os estudos que apontam a governança nas contratações como estratégia de alcance de resultados nos órgãos da Administração Pública Federal.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 2 apresenta os trabalhos identificados após executada a estratégia de busca descrita na seção 2.2 Métodos e Procedimentos de Pesquisa.

Tabela 1: Estudos identificados sobre governança nas contratações na Administração Pública

Autores (Ano)	Títulos do trabalho
Aliza, Stephen e Bambang (2011)	The Importance of Project Governance Framework in Project Procurement Planning.
Hennigen (2018)	Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira.
Melo (2018)	Governança Pública na Gestão de Materiais: Avaliação da implantação em uma instituição pública.
Nogueira e Gaetani (2018)	A questão do controle no debate de governança pública.
Reis e Cabral (2018)	Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas.
Amorim (2019)	Governança pública de contratos acadêmicos na UFRN: diagnóstico e propostas de melhorias com foco em mecanismos de controle interno.
Silva (2019)	Critérios de monitoramento de riscos nas contratações como contribuição para a governança em instituições públicas: uma análise na UFPA.
Fernandes (2019)	Compras públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente.
Santos (2019)	Centralização de compras públicas: a experiência da empresa brasileira de serviços hospitalares (EBSERH).
Duarte (2020)	Contratação de serviços de treinamento, na modalidade de inexigibilidade de licitação: identificação, análise e tratamento de riscos.
Farias (2020)	Contexto institucional da governança nas unidades federais no nordeste brasileiro.
Junior e Neto (2020)	Licitação pública e a sua relação com a governança e governabilidade.
Oliveira e Barroso (2020)	Governança nas contratações públicas: práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Tabela 1: Estudos identificados sobre governança nas contratações na Administração Pública (continuação)

Autores (Ano)	Títulos do trabalho
Ribeiro (2020)	Governança nas compras de material permanente da Universidade Federal de Pernambuco.
Rosário, Silva, Fattori e Neves (2020)	Controle Interno para a Boa Governança Pública.
Vasconcelos (2020)	O poder-dever do pregoeiro: juridicidade, <i>compliance</i> , gestão de riscos e o princípio da funcionalidade da licitação.
De Santana Pinho e Brasil (2021)	Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores.
Guedes e da Silva Junior (2021)	Governança pública no Brasil: estado da arte dos estudos publicados de 2009 a 2019.
Zynler e Alves (2021)	Governança e estratégia de enfrentamento da Covid-19 pelo Ministério da Saúde: diagnóstico da situação entre março e junho de 2020.

Fonte: autoria própria.

Com base nos estudos encontrados na Tabela 2, passa-se a discutir o que foi tratado nos resultados das análises de cada autor, no tocante à governança nas contratações. Espera-se dimensionar como a temática é abordada na literatura, bem como como os estudos têm sido desenvolvidos dentro do âmbito da governança.

Governança tornou-se um conceito frequente usado em diferentes campos e não é um conceito novo, pois essa denominação tem sido amplamente utilizada em diferentes contextos e campos (Aliza, Stephen & Bambang, 2011). Assim, a necessidade de prestação de contas e transparência deram início à ideia do termo governança não apenas na organização, mas também em empresas individuais e de pequeno porte.

A pesquisa de Hennigen (2018) objetivou avaliar a governança e a gestão das aquisições no âmbito das universidades tendo como objeto de estudo a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O trabalho teve como principais objetivos: sanar os problemas levantados no diagnóstico relativos à falta de padronização dos procedimentos e a melhoria no tempo de execução das aquisições; melhorar o tempo de execução das aquisições, evitando diversas aquisições de mesmo objeto, e com isso minimizando o retrabalho; mitigar o fracionamento da despesa e implantar a cultura do planejamento de aquisições. A autora propôs, ainda, um modelo de governança e gestão em aquisições aplicável à referida universidade, tendo como referência os princípios e diretrizes do Decreto nº 9.203/17. A estrutura foi discutida com o Grupo de Trabalho de Riscos e o Grupo de Trabalho Governança Pública, como também com a Divisão de Planejamento e Controle das Aquisições que validaram o modelo. Contudo, foi demonstrado na pesquisa que a aprovação do modelo pela administração central da universidade de análise foi parcial, ou seja, não adotando o modelo proposto em sua integralidade.

Nota-se que a implantação de uma nova cultura, sobretudo, na esfera de contratações, requer empenho e dedicação de todos os envolvidos. Para o caso das universidades federais, onde existe uma cultura enraizada, aliada ao tamanho da instituição e a diversidade, a simples ação de validar um modelo já é um ganho a ser comemorado. Hennigen (2018) argumenta que as impropriedades apontadas no levantamento estão: a ausência ou deficiência no estabelecimento de diretrizes para as contratações; ausência ou deficiência no estabelecimento das competências, atribuições e responsabilidades; deficiências na função de auditoria interna.

Complementando o que foi apontado por Hennigen (2018), Junior e Neto (2020) reafirmam que o propósito maior do Acórdão nº 2.622/15, aliado aos princípios e diretrizes do Decreto nº 9.203/17 é assegurar a utilização eficiente de recursos e aprimorar a mitigação dos riscos nas aquisições. Somando-se a isso, a falta de transparência na gestão dos recursos nos entes públicos trouxe a necessidade de governança pública como promotora da eficiência e eficácia da gestão desses recursos (Junior & Neto, 2020). Nesse interim, as compras públicas se exemplificam como um referencial de governança, afinal, trata-se de recursos públicos, que se mal empregados farão falta, podendo até dificultar a efetivação das políticas públicas do país (Junior & Neto, 2020).

De Santana Pinho e Brasil (2021) também avaliaram a implantação da governança em uma instituição de ensino, nesse caso, a Universidade Federal do Ceará (UFC). Dentre os principais pontos levantados destaca-se que a Universidade já contava com alguns elementos e significativos resultados de Governança, mas a implantação desta na universidade ocorreu por meio de uma série de normas específicas, oriundas, a princípio, da necessidade de atender aos órgãos de controle, inclusive com a definição de uma estrutura organizacional que criou a Secretaria de Governança, o que indicou ação notável frente a outros órgãos públicos. Farias (2020) vai de encontro ao estudo mencionado, afirmando que as universidades federais do nordeste brasileiro ainda não definiram de forma clara e publicizada seus processos de governança, por não apresentarem resultados favoráveis na maioria das áreas que compõem o instrumento de avaliação, destacando-se apenas no princípio *accountability*.

Melo (2018) avaliou a governança na Gestão de Materiais da Fiocruz, que envolveu as áreas de Compras, Almoxarifado e Patrimônio, seguindo o Referencial Básico para Governança, elaborado pelo TCU. A pesquisa concluiu que a Fundação Oswaldo Cruz apresentou a governança na forma inicial na área de Gestão de Materiais, uma vez que o escore total calculado para o grau de implantação foi de apenas 35,09%. Percebe-se, claramente, que o índice de 35,09% ainda é bastante incipiente, o que necessita ser realizada uma nova avaliação da governança nesta instituição.

Apesar do resultado da pesquisa, deve-se levar em consideração que esta foi realizada com um número de respondentes limitado em relação ao quantitativo total de profissionais da área de materiais das três unidades pesquisadas da Fundação. Considera-se que isso pode ter influenciado o resultado obtido. Ainda segundo Melo (2018), o tema governança vem recebendo cada vez mais atenção por parte do governo em prol de sua implantação por todas as organizações formadoras da Administração Pública Federal.

Amorim (2019) demonstrou, em seu estudo, o nível de governança em contratos acadêmicos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN também requer maturidade em mecanismos de controle em cada elo dos macroprocessos de contratações; o que intensifica que ainda é incipiente nestas duas universidades o estágio de governança pública dos contratos, o que se comprova, de fato, a dificuldade em quebrar paradigmas em gestão dentro das universidades federais. Clara (2019) também observou em seu estudo que a Universidade Federal do Pará - UFPA apresentou estágio inexpressivo quanto à governança das aquisições, em que as contratações se configuraram como partes integrantes do processo, sendo uma etapa de finalização do processo licitatório, com a celebração dos contratos administrativos.

Ao retomar o estudo de Junior e Neto (2020), esses também evidenciam que quanto maior a capacidade de governança de uma determinada instituição pública, maior será a possibilidade de que os recursos públicos sejam bem aplicados em favor da sociedade. Essa realidade já é percebida com a publicação da nova lei de licitações, a Lei nº 14.133/2021, que destaca, em seu parágrafo único do artigo 11, a responsabilidade da alta administração dos órgãos públicos em implementar processos e estruturas ligadas à governança nas contratações.

Ainda na linha de estudo sobre os contratos públicos, Vasconcelos (2020) e Oliveira e Barroso (2020) defendem que o mapeamento dos processos licitatórios em consonância com as diretrizes da governança nas contratações impactará de forma positiva na execução dos atos administrativos de forma sistêmica, legitimando com maior robustez a aplicabilidade do princípio constitucional da proporcionalidade para melhor fundamentar resultados equânimes, adequados e ponderados inseridos nos processos de contratações. Aliada à implementação da governança, esses autores argumentam que a padronização de fluxos processuais, através de mapeamentos, com o objetivo de documentar, de forma textual e ilustrativa, tornou os processos licitatórios e contratuais mais céleres e organizados. Rosário; Silva; Fattori e Neves (2020) defendem que um bom modelo de governança exige coerência, coesão e concertação de esforços entre todas as atividades executadas na estrutura do governo, considerada a complexidade de projetos, de culturas administrativas, de realidades e leituras de país, de maturidades distintas entre as instituições governamentais.

Reis e Cabral (2018) relatam em seu artigo a probabilidade de que muitos gestores públicos não estejam aparelhados com conhecimentos técnicos e recursos suficientes para monitorar e fiscalizar o desempenho após as aquisições eletrônicas. Isso ocorre devido ao volume e à diversidade de itens envolvidos nesse tipo de contratação, o que foge das funções da governança. Aliado a isso, não podemos deixar de mencionar a falta de incentivo (programas de capacitação profissional) e recursos financeiros à capacitação de servidores públicos, que se prejudicam não acompanhando as novas legislações pertinentes às contratações públicas. Nesse ínterim, os autores observam ainda que nas licitações públicas brasileiras os registros relativos ao histórico de desempenho dos fornecedores não são utilizados como critério para pré-qualificação ou ranqueamento dos mesmos em aquisições futuras. Isso demonstra a falta de novos mecanismos de governança que estimulem a construção de uma reputação confiável (Reis & Cabral, 2019).

Nessa linha, Duarte (2020) contribui alegando que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) fez com que os processos passassem a ser mais organizados e acompanhados, simplificando a gestão para os colaboradores da área de compras no processo de contratação de treinamentos com a padronização de rotinas. O intuito foi assegurar o cumprimento de requisitos e impactar positivamente por meio da identificação prévia dos riscos em contratações.

Opondo-se à falta de inovação nas contratações públicas, Fernandes (2019) reforça que o tema de compras públicas é uma área de pesquisa emergente, e que nos últimos anos tem atraído um número crescente de profissionais envolvidos no desenvolvimento de projeto de inovação tanto das regras como dos sistemas e dos processos.

Ainda nessa linha, Vasconcelos (2020) enfoca a concepção de que a administração pública está sendo aparelhada com instrumentos de governança gerencial através de normativos e estudos. Podemos exemplificar isso positivamente através da implantação, na pandemia da Covid-19 no Brasil, da Lei nº 14.035/2020 e das Medidas Provisórias 951 e 961/2020. Essas foram aplicadas no rol das contratações públicas para minimizar os prazos e agilizar as contratações dos materiais, insumos e equipamentos necessários para os hospitais, laboratórios e órgãos ligados ao Ministério da Saúde.

Em sentido complementar, Zynler e Alves (2021) destacaram a importância de medidas econômicas para o enfrentamento da crise sanitária no campo das contratações públicas. A implantação das referidas normas consubstanciaram aquisições diretas de equipamentos e insumos e em transferências financeiras para os entes subnacionais. Assim, a redução de prazos em licitações e a dispensa de valores para aquisições diretas para equipamentos e materiais de consumo, ligados ao enfrentamento da pandemia da Covid-19, foram determinantes para o desenvolvimento de estudos e pesquisas e atendimento à população atingida.

Notam-se lacunas nos estudos sobre governança, uma vez que, apesar de existirem literaturas sobre modelos de governança corporativa e algumas sobre governança no setor público, sobretudo em universidades e no processo de contratação como um todo, nenhum trabalho dedica-se, especificamente, à governança nas contratações em fundações públicas, considerando suas peculiaridades legais e administrativas.

Atualmente, o TCU, desde 2017, mede a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais, ao aferir o nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e accountability, bem como práticas de governança e gestão de TI, de pessoas e de contratações. Integradas, essas práticas demonstram a capacidade da organização de gerar resultados e prestar os serviços esperados à sociedade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal como Guedes e Da Silva Junior (2021), este artigo encontrou limitação no enfoque dos artigos acadêmicos encontrados, posto que há um escasso número de pesquisas aplicadas ao tema da governança em contratações. Na trilha de aperfeiçoamento da governança pública nas contratações, é relevante dizer que existem normas superiores previstas, a exemplo da nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2019) que será exigida em todos os processos de licitações de órgãos federais a partir de 01 de abril de 2023, ademais existem outras orientações aplicadas pelos órgãos de controle. Mesmo que exista semelhança entre as instituições públicas, é importante frisar que cada estrutura tem suas peculiaridades, cultura e ambiência para desempenhar as contratações. O compromisso com a instrumentação da governança pública é uma similitude entre elas, porém as estruturas públicas em sua amplitude requerem constantes aprimoramentos de suas práticas adotadas, mas que se não partirem da alta cúpula da organização, os investimentos serão em vão.

O que pode-se, finalmente, perceber é: os autores referenciados evidenciaram a escassez de investimento, tanto financeiro, quanto na capacitação e incentivo nos profissionais da área de contratações públicas. Percebeu-se, nitidamente, a falta de disponibilidade ou aquiescência de profissionais que estejam dispostos a realizar funções de contratação nas empresas públicas. Frequentemente, esses profissionais também mantêm um receio em desempenhar uma função tão responsável, mas que apesar disso, possui baixo prestígio financeiro e alcance, sobretudo quando comparados a outros âmbitos como a área estratégica das organizações. Notou-se, ainda, após a análise dos artigos, que ainda há muitos passos a percorrer para que os órgãos públicos alcancem o nível satisfatório de governança em contratações. Frisa-se, nesse ponto, a padronização nos processos de contratação e padronização de rotinas interligados às legislações pertinentes e sistemas de compras do governo federal.

Desse modo, este artigo abordou uma proposta de implantação da governança em contratações em órgãos públicos federais no Brasil, aliadas às normas adotadas pelo Tribunal de Contas (TCU) e as novas legislações vigentes que devem ser implementadas o quanto antes, sobretudo, quanto a seguir o disposto no parágrafo único do artigo 11 da nova lei de licitações 14.133/2021. Como sugestão de pesquisas futuras se recomenda o diagnosticar das práticas adotadas de governança em contratações, especialmente em uma fundação pública de saúde renomada no nosso país, a exemplo a Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, que possui unidades técnicas em diversos estados. Para tanto, deverá ser estimado o grau de implantação da governança nessas unidades no conduto dos mecanismos de exercício da governança pública relacionados ao Decreto nº 9.203/17 para, finalmente, propor melhorias aos processos de contratações evidenciados. Além disso, sugere-se que para as demais pesquisas futuras essas se debrucem em evidenciar como tem sido implementadas as práticas de governança no âmbito internacional.

REFERÊNCIAS

- [1] Aliza, A. H.; Stephen, K.; Bambang, T. (2011). The Importance of Project Governance Framework in Project Procurement Planning. *Procedia Engineering*, 14, 1929-1937. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2011.07.242>.
- [2] Amorim, A. K. O (2019). Governança pública de contratos acadêmicos na UFRN: diagnóstico e proposta de melhorias com foco em mecanismos de controle interno (Dissertação Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.
- [3] Brasil. Casa Civil da Presidência da República. (07 de julho de 2020). Guia da política de governança pública. Fonte: <https://www.gov.br>: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 20 de abril. 2020.
- [4] Brasil. Decreto nº 9.203, 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- [5] Bresser-Pereira L. C. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, 124(1), 5-25.
- [6] Brasil. Ministério do Planejamento e Controladoria Geral da União. Instrução Normativa conjunta nº 1de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
- [7] Brasil. Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilianportuguese.pdf>>.
- [8] Brasil. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.622/2015 – TCU-Plenário. Relator: Augusto Nardes. Brasília, DF, 21 out. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2AZcwZV>>. Acesso em: 10 de outubro. 2019.
- [9] Brasil. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2699/2018 – TCU-Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas, Brasília, DF, 21 nov. 2018. Disponível em: <[file:///C:/Users/netadmin/COMPRAS-F-8615/Downloads/PerfilGov2018%20-%20Acordao%202699-2018-P_%20Voto%20e%20Relatorio%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/netadmin/COMPRAS-F-8615/Downloads/PerfilGov2018%20-%20Acordao%202699-2018-P_%20Voto%20e%20Relatorio%20(1).pdf)>. Acesso em: 01 de março. 2020.
- [10] Brasil. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 588/2018 – TCU-Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas, Brasília, DF, 11 abr. 2018. Disponível em: <https://www.dpu.def.br/legislacao/infoleg/publicacoes-2018/41938-11-04-2018-acordao-n-588-2018-tcu-plenario-secao-1>>. Acesso em: 01 de março. 2020.
- [11] Brasil. Tribunal de Contas da União. FOC 2014: governança e gestão das aquisições. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas, 2016.
- [12] Brasil. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018 – Relatório

individual da auto avaliação Brasília, DF, 24 nov. 2018. Disponível em: <[https://www.tcu.gov.br/igg2018//451-FIOCRUZ%20\(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Oswaldo%20Cruz\).pdf](https://www.tcu.gov.br/igg2018//451-FIOCRUZ%20(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Oswaldo%20Cruz).pdf)>. Acesso em: 04 de abril. 2020.

- [13] Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, DF: TCU, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2UTzHgZ>. Acesso em: 8 de setembro. 2019.
- [14] Brasil. Tribunal de Contas da União. Sumários Executivos: Levantamento de Governança Pública Organizacional de 2017/18. Brasília: TCU, Secretária-geral de Controle Externo, 2018.
- [15] Capano, G.; Howlett, M.; Ramesh, M. (Ed.). (2014). Varieties of governance: dynamics, strategies, capacities. New York: Springer.
- [16] Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (2002). Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall.
- [17] Creswell, John W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed.
- [18] De Santana Pinho, R. C.; Brasil, M. F. T. (2021). Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. Revista Controle-Doutrina e Artigos, 19(1), 194-235.
- [19] Duarte, J. F. (2020). Contratação de serviços de treinamento, na modalidade de inexigibilidade de licitação: identificação, análise e tratamento dos riscos. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- [20] Faleiros Júnior, J. L. M.; Migliavacca, V. F. (2020). A parametrização das políticas de compliance na Administração Pública: uma análise dos mecanismos de governança definidos pelo Decreto 9.203/2017. Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, 32(01), 56-70.
- [21] Farias, M. S. A. (2020). Contexto institucional da governança nas universidades federais do nordeste brasileiro. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Alagoas, Maceió, Brasil.
- [22] Fenili, R. R. (2016). Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- [23] Fenili, R. R. (2020). Governança em Contratações Públicas. Recuperado de: <https://www.3rcapacita.com.br/curso/governanca-em-contratacoes-publicas-60-horas>.
- [24] Fernandes, C. C. C. (2019). Compras Públicas no Brasil: vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. Administração Pública e Gestão Social, 1-19, Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7262>.
- [25] Guedes, D. R., Da Silva Júnior, A. R. (2021). Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados de 2009 a 2019. Revista Controladoria e Gestão, 2(1), 370-387.
- [26] Hennigen, M. R. J. (2018). Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- [27] Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2012). Strategic management cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- [28] IBGC (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC.
- [29] Jensen, M.; Meckling, W. (2008). Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. Revista de Administração de Empresas, 48(2), 87-125.
- [30] Liacheriene, A. C.; Ribeiro, R. J. B; Funari, M. H. (2013). Governança pública, eficiência e transparência na administração pública. Fórum de Contratação e Gestão Pública. 12(33). Recuperado de: <<http://dspace.almg.gov.br/xmlui/bitstream/item/4849/PDlxiibepdf.pdf?sequence=1>>.
- [31] Matias-Pereira, J. (2020). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. Revista APGS: administração pública e gestão social, 2(1), 110-135. Recuperado de: <www.apgs.ufv.br/artigos/241_80.pdf>.
- [32] Medeiros-Costa, C. C.; Terra, A. C. P. (2019). Compras públicas: para além da economicidade. Brasília: Enap. Recuperado de: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4277/1/1_Livro_Compras%20p%C3%BAblicas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.
- [33] Melo, C. P. B. (2018). Governança Pública na Gestão de Materiais: Avaliação da Implantação em uma Instituição Pública (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.

- [34] Moreira, S. T. B., Tonelli, D. F., Mesquita, I., Silva, S. R., & Vasques, M. O. S. e. (2016). Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. *Revista do Serviço Público*, 67, 59–84. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i0.1089>
- [35] Neto, M. N. F., Junior, J. G. (2020). Licitação pública e sua relação com a governança e a governabilidade. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 23(1), 4-16.
- [36] Nogueira, R. A., Gaetani, F. (2018). A questão do controle no debate de governança pública. *Boletim de Análise Político-Institucional*, 19, 93-102. Recuperado de: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8973>. Acesso em: 28 out. 2022.
- [37] Ocde (2012). *OECD Recommendation of the Council on Public Procurement*. 2012. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf>.
- [38] Oliveira, A. G. de, & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de administração pública*, 49(5), 1263-1290. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- [39] Oliveira, J. A.; Barroso, K. A. A. P. (2020). Governança nas contratações públicas: práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, 16(2), 220-240.
- [40] Peres, U. (2007). Custos de transação e estrutura de governança no setor público. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(24), 15-30.
- [41] Pisa, B. K. (2014). Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do estado (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- [42] Reis, P. R. da C., & Cabral, S. (2018). Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. *Revista de administração pública*, 52(1), 107–125. <https://doi.org/10.1590/0034-7612164442>
- [43] Ribeiro, A. L. (2020). Governança nas compras de material permanente da Universidade Federal de Pernambuco (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.
- [44] Rosário, W. C, Silva, F. V. V. M., Fattori, D, M. D., Neves, O. M. C. (2020). Controle interno para a boa governança pública. In *Anais do XXV Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal. Recuperado de: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64389/3/Wagner%20de_%20Campos%20Ros%20Ros%20Ros.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.
- [45] Santana, J. E. (2015). Planejamento nas licitações e contratações governamentais: estratégias para suprimentos públicos. Curitiba-PR: Editora Negócios Públicos.
- [46] Santos, F. V. L. (2019). Centralização de compras públicas: a experiência da empresa brasileira de serviços hospitalares (EBSERH) (Dissertação de Mestrado). Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, Brasil.
- [47] Santos, M. J. A., Pinheiro, L. B., Queiroz, I. (2014). Governança na Administração Pública: Concepções do Modelo Australiano de Edwards et al. (2012) vis-à-vis as Contribuições Teóricas. In *Anais de XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.
- [48] Santos, R. R. dos, & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de administração pública*, 53(4), 732–752. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>
- [49] Silva, C. N. S. (2019). Critérios de monitoramento de riscos nas contratações como contribuição para a governança em Instituições Públicas: uma análise na UFPA (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, Brasil
- [50] Silva, R. M. da, Senna, E. T. P., Senna, L. A. dos S., & Lima Júnior, O. F. (2013). Governança em plataformas logísticas: uma análise dos elementos e atributos a serem considerados neste tipo de empreendimento logístico. *Journal of Transport Literature*, 7(3), 240–269. <https://doi.org/10.1590/s2238-10312013000300011>
- [51] Silva, F. de A. e., Martins, T. C. P. M., & Ckagnazaroff, I. B. (2014). Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. *Revista do Serviço Público*, 64(2), 249–271. <https://doi.org/10.21874/rsp.v64i2.123>
- [52] Teixeira, H. J., Silva, F. N., Salomão, S. M. (2014). A prática das compras públicas nos estados brasileiros: a inovação possível. In *Anais do VII Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Painel 33/097.
- [53] Travaglia, K. R., Sá, L. F. (2017). Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 22-53.

[54] Vasconcelos, G. G. V. (2020). O poder-dever do pregoeiro: juridicidade, compliance, gestão de riscos e o princípio da funcionalidade da licitação (Monografia de Especialização), Fundação Escola Superior, Brasília, Brasil.

[55] Zymler, B., Alves, F. S. M. (2021). Governança e estratégia de enfrentamento da Covid-19 pelo Ministério da Saúde: diagnóstico da situação entre março e junho de 2020. Planejamento e Gestão Volume 2, 52.

Capítulo 4

A economia política em sua dimensão internacional

Virgilius de Albuquerque

Resumo: A compreensão da política externa de um país não pode prescindir da abordagem da economia política internacional. É imprescindível que a análise faça a associação entre poder e riqueza nas relações internacionais. Com esse objetivo, este trabalho discorre, inicialmente, sobre a economia política internacional. Apresenta breves derivações sobre a economia política da globalização e das finanças internacionais. Por fim, é apresentado o conceito de hegemonia, considerado essencial para o entendimento da ordem mundial em uma concepção estrutural. O reconhecimento dos recursos de poder em suas esferas militar e econômica é fundamental para a correta interpretação da atuação de um país no cenário internacional. Entretanto, ressalta-se que esse comportamento também é condicionado pelo papel desempenhado pelos diversos agentes sociais no campo da política doméstica.

Palavras-chave: Economia política internacional, globalização, hegemonia.

1. INTRODUÇÃO

O objeto de análise deste trabalho consiste na economia política em sua dimensão internacional. As eleições de 2022, no Brasil, marcam o início da reinserção do país no cenário internacional. A atuação do país no cenário externo para a obtenção de maior relevância política e econômica deve ser compreendida sob o enfoque da economia política internacional.

Os EUA, por exemplo, avocam para si os poderes para a resolução das crises sistêmicas para a consecução de sua economia política internacional. Objetivam, com isso, preservar a sua supremacia financeira, exercida pelo poder do dólar nos mercados financeiros globais e, dessa maneira, de assegurar os interesses do *blocco storico* das finanças internacionais, que é constituído por esse Estado *hegemon* em conjunto com as grandes instituições financeiras estadunidenses, particularmente.

Há distintos arcabouços institucionais para a regulação financeira internacional. Em termos gerais, as duas polaridades desse amplo *quid pro quo* normativo situam-se entre os apologistas do *laissez faire*, que, a partir da crença na racionalidade dos agentes econômicos e na ineficiência da ação estatal, prescrevem a abstinência mercadológica por parte do Estado e, por outro lado, os defensores da intervenção *in continenti* do Estado nas diversas atividades empreendidas pelo mercado. Esses últimos sustentam, essencialmente, que o Estado detém maior capacidade alocativa e distributiva de recursos econômicos e que a propalada autorregulação do mercado é um processo mítico.

Sem dúvida, sob esse enfoque, essa lide encontra-se eivada por um embate dogmático. Desse modo, com o objetivo de evitar esse viés ideológico, procura-se problematizar e desconstruir os processos de intervenção dos Estados com vistas a assegurar a liquidez e estabilidade dos regimes monetários internacionais. Para tanto, para melhor compreensão do sistema financeiro internacional, discorre-se sobre a matriz analítica assentada na economia política internacional.

A abordagem desse campo de conhecimento permite a expansão dos rendimentos analíticos, porquanto enfatizam-se as dimensões do poder e da cooperação no estudo das intervenções internacionais nos mercados financeiros, assim como, também, possibilita-se o exame dos interesses imanentes dos Estados e das instituições privadas que mantêm o regime financeiro internacional.

Dessa forma, discorre-se, no presente estudo, acerca dos conceitos de economia política no seu âmbito internacional, da interação entre o Estado e o mercado globalizado, do papel precípua do Estado para a consolidação dos regimes financeiros internacionais e, por fim do conceito de hegemonia.

2. ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL

A existência e a interação mútua entre Estado e mercado, celebrizada a partir da Paz de Westphalia, que, em 1648, colocou fim à Guerra dos Trinta Anos, criam o campo de estudo denominado economia política. Sem essas duas instituições, Estado e mercado, não poderia haver economia política (GILPIN, 1987).

A economia política *per se*, fundamenta-se no fato de que os atores têm preferências diferentes e qualquer resultado terá que refletir essas diferenças (MILNER, 1998). Polanyi (1988) apresenta uma visão mais profunda sobre essa definição. Analisando a sociedade inglesa do final do século XVIII e início do XIX, época em que esse conceito foi elaborado, aduz que o desenvolvimento dessa área de conhecimento ocorreu em duas perspectivas distintas. De uma lado, a do progresso e aperfeiçoamento; de outro a do determinismo e da perdição. Na prática, observou-se, também, dois caminhos diferentes: de um lado, o princípio da harmonia e da autorregulação, e de outro, da competição e do conflito.

Dessarte, a tensão institucional entre o liberalismo econômico e a proteção social, de um lado, e o conflito de classes, de outro, foi moldada a partir dessas contradições. O estudo das políticas econômicas visa a formulação de princípios, conceitos e práticas econômicas nas vertentes do consumidor, indústria, mercado e administração pública, com o propósito de melhorar o bem-estar social em termos de indicadores de desemprego, eficiência, rentabilidade, crescimento econômico e equilíbrio das contas públicas interna e externa. Por seu turno, a economia política, que preceitua que as forças econômicas são, de fato, forças políticas, concentra o seu objeto de estudo nos diversos agentes sociais e nos objetivos econômicos do Estado (BOYER, 1998).

No caso da economia política internacional, esses agentes correspondem a todos os grupos e entidades, com escopo de atuação internacional, que interagem para a obtenção de benefícios resultantes de

entendimentos políticos acerca de questões econômicas. De acordo com Hirst e Thompson (1998), a expressão 'economia internacional' é uma simplificação do conceito de economia política internacional, que pode ser compreendida como o resultado da complexa interação das relações políticas e econômicas advinda das lutas entre as grandes potências.

Katzenstein *et al.* (1998) conceituam economia política internacional como o campo de estudo das relações internacionais que analisa as conexões do mundo real entre política e economia, enfocando, portanto, a economia e uma variedade de orientações teóricas existentes, notadamente realismo, liberalismo e marxismo no nível sistêmico, e marxismo (capitalismo), estatismo (Estado) e pluralismo (democracia) no nível doméstico. Contudo, acrescentam que a evolução dessa disciplina priorizou as perspectivas teóricas, comparativamente às questões relativas ao comércio, às finanças, e às políticas de matérias-primas e de corporações multinacionais.

Desse modo, enquanto alguns programas de pesquisa basearam-se, fundamentalmente na economia, outros se afastaram tanto das preocupações substantivas dessa disciplina quanto do racionalismo que ela representa. Por conseguinte, foi possível que a partir do estudo de tópicos substantivos – comércio e finanças internacionais, por exemplo – fossem empreendidas análises sobre uma variedade de aspectos da política mundial.

Cox (1996) enfatiza a necessidade de inserção do conceito de poder no estudo da economia. De acordo com esse autor, a economia política enfoca os agentes e as suas interações, com o objetivo de responder “quem faz o que para quem?”, com base nas relações de poder entre capital, terra e trabalho, entendimento análogo à práxis de Strange (1988), “quem ganha?”, “quem perde?” e “o que é para ser feito?”. A limitação imanente a essa abordagem é que, ao focar as relações de poder entre os agentes econômicos – Estados ou grupos sociais – ela desconsidera os efeitos estritamente econômicos, que constituem o objeto de estudo da Economia formal.

O poder deve ser um tema recorrente nos estudos econômicos de natureza teórica ou aplicada. Uma outra abordagem, de cunho marxista, enfoca as estruturas, em vez dos agentes; portanto, nessa perspectiva, o estudo da economia política compreende as relações de poder entre o centro, a semiperiferia e a periferia, tipos-ideais da teoria estrutural marxista, desenvolvida por Wallerstein (1974).

Salienta-se, enfim, a notória divergência existente entre os economistas monetaristas e aqueles de linhagem keynesiana. Analogamente, também, é bastante conhecida as dissimilaridades entre os apologistas da economia de livre-mercado e dos mercados regulamentados e controlados. Do mesmo modo, essa diversidade, também, é observada no estudo das políticas econômicas, onde divergências dogmáticas impedem a convergência do estudo das causas e efeitos de decisões econômicas.

Historicamente, predominam, no estudo das relações internacionais, três estirpes distintas de pensamento ideológico. Primeiro, os teóricos realistas sustentam que todas as negociações e deslindes políticos são decisivamente influenciadas pelos Estados dotados de maior poder – em sua dimensão de natureza material, ou seja, poderio militar e econômico. Visam, via de regra, a melhoria ou, ao menos, a manutenção, de suas próprias posições relativas (GRIECO, 1993). De acordo com essa vertente, os constrangimentos para a sua liberdade de ação são, sobretudo, determinados por estruturas posicionais de natureza material, individual ou coletivamente organizadas sob a forma de balança de poder.

Por sua vez, os teóricos liberais institucionalistas, em essência, não discordam que as tratativas políticas visam à obtenção de benefícios próprios. Não obstante, creem que as instituições delimitam os graus de liberdade com que os agentes, mesmo aqueles mais instituídos de poder, perseguem os seus objetivos próprios. Segundo essa vertente, um ator dispõe de poder não somente quando induz outro ator a seguir determinado curso de ação, mas, principalmente, quando possui a capacidade de estabelecer certos valores sociais, políticos e institucionais que limitam as oportunidades de escolha por parte do outro ator. (BACHRACH e BARATZ, 1962).

Por fim, os doutrinadores construtivistas propõem um programa de pesquisa mais extensivo, endogenizando o próprio processo de formação de instituições a partir das práticas, identidades e interesses dos diversos agentes. Ao propagar uma linha epistemológica que procura explicar o comportamento dos indivíduos, grupos sociais e Estados a partir de sua gênese, essa escola procura preencher as lacunas do pensamento realista, incapaz de explicar, em seus diversos substratos analíticos, todos os comportamentos e *outcomes* políticos evidenciados empiricamente.

Ademais, enfatizando a componente sociológica da formação de grupos de interesse organizados e dos Estados nacionais, essa última corrente contribui para o fim da clivagem dos estudos de política doméstica (Ciências Políticas) e de política internacional (Relações Internacionais), haja vista a necessidade de análise da formação social do Estado para uma melhor compreensão de sua postura internacional. A propósito, observa-se que as proposições idealistas, de teóricos utópicos, tão bem contestadas por Carr (1981), que acreditavam na existência de agentes políticos e econômicos altruístas, não conserva nenhum posto significativo no atual pensamento político.

Desse modo, pode-se compreender a economia política internacional como o estudo do comportamento dos Estados e demais agentes transnacionais que utilizam e são constrangidos por recursos de poder, primordialmente, de natureza militar e, sobretudo, econômica. Esse campo de conhecimento engloba, também, o estudo de um conjunto de instituições internacionais com o objetivo de amealharem benefícios resultantes de decisões políticas sobre matérias de natureza econômica, tais como o comércio de bens e fatores de produção, transações em moeda, e investimentos internacionais.

São efetuadas, a seguir, sínteses de duas vertentes sobre esse campo de estudos das relações internacionais. Inicialmente, enfatiza-se o caráter difuso dos interesses imanentes à economia política das relações financeiras internacionais. Em seguida, sustenta-se que a abordagem da globalização deve ser empreendida sob a ótica da economia política internacional.

3. ECONOMIA POLÍTICA DA GLOBALIZAÇÃO

Fiori (1997) faz alusão à observação de Marx que, enquanto a economia política 'clássica' visava testar a veracidade de teoremas, a economia 'vulgar' procurava avaliar se esses teoremas eram úteis, ou não, convenientes ou inconvenientes, e politicamente perigosos, ou não, ao capital. Se, por um lado a economia clássica estuda os equilíbrios dos mercados autorregulados, a economia política vulgar analisa a dinâmica da acumulação e distribuição da riqueza, assim como a estrutura das relações sociais de produção que estão subjacentes à circulação de mercadorias.

Ao passo que a abordagem laica da globalização a concebe como um fenômeno resultante, exclusivamente, das forças autônomas do mercado, a economia política, não obstante reconhecer a revolução tecnológica e as transformações no regime de acumulação de concorrência intercapitalista, considera essencial que sejam contemplados, simultaneamente, a oligopolização e financeirização do mercado, as mudanças nas relações sociais de poder, bem como a intensificação da competição interestatal. Essa vertente também reconhece que a globalização financeira só foi viabilizada a partir da implantação de políticas liberais de desregulação dos mercados, iniciada pelos EUA e Inglaterra, e alavancada pelo sistema de taxas cambiais flutuantes.

A globalização expressa a maior interconectividade dos mercados globais de bens e serviços, trabalho e ativos reais e financeiros. A globalização financeira refere-se, especificadamente, ao mercado de ativos financeiros, envolvendo transações entre moedas (mercados de câmbio), de financiamentos e empréstimos internacionais (mercado de crédito), de títulos conversíveis em moedas diversas da moeda doméstica (mercados de capitais internacionais), além de transferências internacionais sob a modalidade de investimento externo direto (TOBIN, 1999).

Porém, na análise da economia política da globalização, não se pode olvidar o protagonismo assumido pelos Estados nacionais do núcleo orgânico do capitalismo. A eles, se juntam as suas grandes empresas e bancos transnacionais, assim como outros atores consubstanciados nos grandes fundos de pensão e de investimento.

A globalização não é um fenômeno estritamente econômico-financeiro ou tecnológico, que um dia levará a um mercado sem fronteiras e ao universalismo da doutrina econômica do *laissez faire, laissez passer*. É um processo, eminentemente, de natureza política e econômica engendrado para a consecução dos objetivos internacionais dos Estados e das corporações empresariais e financeiras privadas, relativamente mais dotados de recursos de poder.

4. ECONOMIA POLÍTICA DAS FINANÇAS INTERNACIONAIS

De acordo com Gilpin (1987) há três institutos que são elementos básicos de análise da economia política internacional, quais sejam, o comércio, a moeda e os investimentos. A teoria macroeconômica insere os investimentos na instituição monetária e, *ipso facto*, debruça seu estudo no comércio e na moeda, essencialmente (KRUGMAN e OBSTFELD, 1999). As principais instituições internacionais concebidas a partir do acordo de Bretton Woods, em 1944, são de cunho monetário – Fundo Monetário Internacional (FMI), de investimentos – Banco Mundial para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), e comercial – Organização Mundial de Comércio (OMC), constituída, apenas em 1995. É no âmbito dessa instituição de comércio internacional que as negociações e interesses políticos são mais transparentes.

A maior interdependência mundial no campo do comércio, possibilita maior partilha e presença de nações menos desenvolvidas nos diversos *fóruns* de negociação comercial. Ademais, a maior organização de grupos de interesses domésticos propicia a consolidação do processo de negociação multilateral.

Por outro lado, como as questões financeiras apresentam resultados mais difusos, que se espriam, via de regra, por toda a sociedade, a constituição de grupos de interesses fica arrefecida. Outrossim, ao contrário do comércio, o capital internacional, que lastreia toda essa instituição internacional que é a moeda, não se apresenta difuso; está concentrado nas mãos de capitalistas dos países desenvolvidos.

Ao contrário dos regimes precedentes do ouro-libra e do ouro-dólar, o atual regime de taxas flutuantes não mais se fundamenta em um sistema de reservas lastreado em ouro. Atualmente, dada a supremacia do dólar como moeda de reserva, e, concomitantemente, moeda de liquidez internacional – diversamente dos outros regimes, em que havia uma clivagem entre essas duas funções da moeda (reserva e liquidez) – o valor do dólar, perante as demais moedas conversíveis internacionais, é determinado, de forma inelutável, pelo banco central dos EUA, única entidade capaz de, no longo prazo, afetar a disponibilidade do dólar.

Ademais, dada a capacidade dos EUA em manterem sua dívida pública como título de segurança máxima no sistema financeiro internacional, a taxa de remuneração das aplicações em *bonds* do Tesouro dos EUA, é considerada como a componente *risk-free* de todas as formulações de taxas de desconto utilizadas nos cálculos de rentabilidade de ativos.

O custo médio de capital de uma empresa é determinado a partir da ponderação do custo do capital próprio e do custo do capital de terceiros. Tradicionalmente, existem dois modelos para a determinação do custo de capital próprio: o modelo de dividendos descontados – modelo de Gordon – segundo o qual esse custo equivale ao fluxo de caixa descontado dos dividendos futuros esperados; e o capital asset pricing model, que indexa o custo de capital próprio de uma firma ao retorno esperado do mercado. Nesse último modelo, um dos componentes desse custo de capital é a taxa de aplicação em renda fixa, livre de riscos de crédito e político. A taxa livre de riscos adotada, na prática, nos cálculos de finanças internacionais equivale às aplicações em títulos do Tesouro dos EUA (EITEMAN *et al.*, 1998).

Portanto, o valor do dólar, das demais taxas cambiais e de todos os ativos são determinadas pelas taxas de juros domésticas dos EUA. Assim sendo, o fato de os EUA possuírem a maior moeda de reserva e de liquidez internacional, permite-lhes não incorrer em questões de *tradeoffs* entre equilíbrio interno e externo.

Não obstante, essa supremacia financeira estadunidense foi resultante de uma rearquitetura do movimento policêntrico efetuado pelo governo norte-americano, que teve origem a partir do processo de transnacionalização dos capitais oriundos dos EUA (FIORI, 1998; TAVARES e MELIN, 1998). De acordo, com essa argumentação, os EUA, a partir da ‘diplomacia do dólar forte’ – reafirmação da superioridade estadunidense no plano geoeconômico, empreendida pela política monetária restritiva do *Federal Reserve System*, a partir de 1979, quando, então, assumiram unilateralmente a responsabilidade de manter o dólar como moeda de reserva (CARDOSO DE MELLO, 1997).

Os EUA retomaram o controle financeiro de seu sistema bancário privado, ao conseguirem reverter o processo de descentralização econômico-financeira dos interesses do Estado nacional. Desde o governo Roosevelt, constatava-se o distanciamento do Estado dos interesses da *haute finance*. Como exemplo, em 1933, os EUA, mediante a Lei Glass-Steagall, segmentaram as atividades comerciais e de investimentos de suas instituições bancárias (ARRIGHI, 1997).

Desse modo, a diplomacia do dólar forte, que resultou, posteriormente, na globalização financeira, de forma hierarquizada e assimétrica, permitiu que os EUA, devido às suas capacidades econômico-financeira e militar, impusessem a supremacia do dólar e auferissem os ganhos da *seignorage*.

O desenvolvimento de um processo de transnacionalização do capital – a verdadeira globalização *per se* – foi impulsionado pelo governo dos EUA, com o objetivo de reaver a sua liderança mundial, abalada pelo descolamento entre o capital e o seu Estado nacional. O sucesso desse empreendimento possibilitou a ‘síntese da antítese’ de Polanyi (1988) cunhada na expressão ‘duplo-movimento’. Segundo esse autor, a ampliação do mercado autorregulado era contrabalançada pelo movimento contrário em defesa da sociedade, ou seja, pela regulação estatal, cujo *devoir* culminava na restrição de funcionamento dos mecanismos de mercado preceituados no *laissez faire*.

É oportuno tecer a analogia entre o ‘duplo-movimento’ de Polanyi e a lógica atinente ao dilema fiscal enfrentado por um Estado com economia e finanças abertas ao exterior. De modo a atrair o capital externo, o Estado deve diminuir a taxa sobre o capital. Ademais, o maior grau de abertura externa, aumenta a incerteza acerca dos níveis de emprego e, por conseguinte, do consumo, ocasionando a elevação dos níveis de desemprego. Desse modo, o governo deve elevar os gastos de assistência social, sob a forma de seguro-desemprego.

Progressivamente, o Estado depara-se com um dilema entre elevar a carga tributária para manter o sistema de seguridade social ou, alternativamente, desmontar todo esse sistema. Consequentemente, de modo a fomentar o influxo de capital externo, o Estado deverá, continuamente, elevar a carga tributária sobre o trabalho – e aliviar a incidente sobre o capital – até um ponto de insustentabilidade política, ou desfazer, gradativamente toda a arquitetura de assistência social. Desse modo, haverá o recrudescimento da insatisfação popular contra a política de abertura econômica, até o ponto de sua reversão, o que acarretará no aumento da carga tributária incidente sobre o capital, em benefício do trabalho (OBSTFELD, 1998).

A simbiose desses movimentos contrários é evidenciada pela comunhão dos interesses do mercado, magnificado pelo capitalismo, e do Estado, instituição maior das demandas e organização da sociedade. Essa harmonização resultou na maximização conjunta dos interesses dessas duas maiores instituições mundiais, o Estado e o capitalismo. Ratifica-se, dessa forma, o postulado de Weber, sintetizado pela memorável aliança entre os estados em ascensão e as forças capitalistas uma vez que os estados nacionais têm que competir entre si pelo capital circulante com o objetivo de obter condições para auxiliá-los a ter poder (FIORI, 1997; WEBER 2000).

A disjuntiva dinâmica entre o mercado e a sociedade, mediada pelo Estado, é interrompida pelo atual processo de globalização, que representa o acordo mútuo entre o Estado, em reascensão, e o capital, corroborando a tese weberiana. A ‘memorável aliança’ pode ser denotada pelo processo de desregulamentação doméstica do sistema financeiro estadunidense, na década de 1980, e pelas pressões desse Estado para a liberalização das contas de capital e desregulamentação dos sistemas financeiros nacionais, transviadas nas ideologias do neoliberalismo e de globalização financeira.

Essa síntese expressa a corrente realista das relações internacionais. Desse modo, é a partir dessa lógica, que renega a tese de que a globalização financeira decorre da evolução tecnológica e do desenvolvimento econômico impulsionado pelas forças de mercado, que se deve analisar todo o processo de desregulamentação e de crises financeiras ocorridas a partir da década de 1990, porquanto a vigente ordem financeira global jamais poderia ter surgido sem o apoio e a bênção dos estados nacionais (HELLEINER, 1994).

A união entre o Estado e o capital constitui a grande semelhança entre a globalização e a abertura econômica observada no regime do padrão-ouro, até a eclosão da 1ª Guerra Mundial. Durante esse interregno, prevaleceu o acordo tripartite entre capital, trabalho e Estado, em que se assentou o sistema internacional. Se essa foi a grande semelhança, a maior diferença encontra-se na forma de penetração internacional do capital. Durante a vigência do padrão-ouro, a internacionalização do capital, expressa em termos de conta corrente, era efetivada mediante a importação de matérias-primas e a exportação de produtos manufaturados. Atinente à conta de capital, predominavam os investimentos externos diretos (IED) e a emissão de *bonds* do Estado, repassados aos investidores por intermédio de *investment trusts* e bancos comerciais.

No processo contemporâneo de internacionalização do capital, a sua expressão, sob a forma de conta corrente, corresponde, de fato, a uma mudança estrutural, porquanto estabelece uma nova divisão internacional do trabalho com os deslocamentos de unidades produtivas para os países menos desenvolvidos, culminando com o processo denominado internalização das externalidades de rede. Analogamente, no lado financeiro, não houve mudanças relativas significativas. Os IEDs e os investimentos de *portfolio*, agora, intermediados pelos investidores institucionais e *hedge funds*, constituem modalidades

de transferência de capital semelhantes às aquelas existentes há cerca de um século atrás (CHESNAIS, 1996; COX, 1997; EICHENGREEN e FISHLOW, 1998).

A diferença fundamental que gera toda uma celeuma contra a globalização financeira, consiste no regime monetário internacional vigente. Enquanto no padrão-ouro, as taxas cambiais eram fixas, minimizando o efeito cambial dos fluxos internacionais de capital, atualmente, no regime de taxas flutuantes, as transferências internacionais de capital podem provocar sérias turbulências nas paridades cambiais e crises financeiras internacionais.

5. HEGEMONIA INTERNACIONAL

O conceito de hegemonia, nas relações internacionais, pode apresentar diversos matizes. Dentro da abordagem realista da economia política internacional, enfatizam-se as teses de Kindleberger (1986) – de que a depressão de 1929 proveio do vácuo de liderança de um Estado liberal capitalista – e de Gilpin (1987) – segundo o qual a cooperação econômica internacional só é possível mediante a existência de uma potência liberal dominante. Observa-se, também, a abordagem estrutural de Strange (1988), segunda a qual o controle exercido sobre as estruturas de poder em suas dimensões de segurança, produção, crédito, e conhecimento, é que conferem a capacidade de hegemonia de um Estado.

Nesse mesmo diapasão, Keohane (1996) cunhou a expressão ‘teoria da estabilidade hegemônica’. Destaca-se a existência do *hegemon*, que corresponde a um Estado de grande capacidade material (*capabilities*) – matérias-primas estratégicas, capital, tecnologia, armamento bélico, população, extensão territorial, acesso aos mercados internacionais etc.

Desse modo, conforme preceitua essa teoria, a existência de um *hegemon* liberal é essencial para assegurar a manutenção do comércio internacional, a homogeneização das políticas macroeconômicas, a harmonia das políticas cambiais, a regularidade dos fluxos de capitais internacionais, a adoção de políticas anticíclicas, e o exercício da função de emprestador internacional de última instância ante eventuais crises no sistema econômico mundial.

O desenvolvimento de regimes internacionais fortes, ou seja, constituídos por regras explícitas ou implícitas relativamente precisas e eficazes, só é exequível caso seja empreendido por um Estado liberal, dotado de maiores recursos relativos de poder. Sendo assim, o *hegemon*, mediante a utilização de instrumentos coercitivos ou de sanções positivas, em que os benefícios são estendidos a todos os Estados participantes – substantivação de bens coletivos – assegura a adesão às regras internacionais.

Entretanto, o conceito de hegemonia da teoria de estabilidade hegemônica contempla, apenas, os elementos materiais e institucionais, não englobando, por conseguinte, o elemento gramsciano de convencimento ideológico. Portanto, nessa acepção, o conceito de hegemonia extrapola o sentido de supremacia de poder militar e econômico de um Estado, e incorpora a visão gramsciana de uso legítimo do poder, ou dominação consentida, mediante a disseminação de uma doutrina ideológica compartilhada pelos diversos segmentos sociais ou, no campo internacional, pelos Estados-nações (TAVARES, 1997).

Em sua acepção léxica, hegemonia expressa a capacidade de um Estado exercer funções de liderança e governo sobre um sistema de nações soberanas (Arrighi, 1997). Esse autor aduz que a hegemonia social intraestatal expressa a combinação entre dominação – subjugação mediante a utilização de mecanismos de coerção – e liderança intelectual e moral – cooptação decorrente do consentimento de outros grupos sociais com interesses semelhantes. Essa liderança constitui um pré-requisito para que esse grupo domine os grupos antagônicos e exerça, de fato, o poder.

Portanto, a hegemonia mundial pode ser definida como os recursos adicionais de poder que são conquistados por um grupo dominante devido a sua capacidade de colocar num plano universal problemas de interesse geral que geram conflitos, e de estabelecer regras da competição interestatal para viabilizar os mecanismos de competição intercapitalista (ARRIGHI, 1997; FIORI, 1998).

Em síntese, a hegemonia é auferida quando o Estado proponente sustenta, com credibilidade, que a expansão de seu poder servirá não apenas a seu interesse nacional, mas também, a um interesse universal. Ilustrativamente, a consecução da estabilidade do sistema monetário internacional pode ser empreendida por um *hegemon* mediante a gerência e supervisão prudente desse sistema, sustentado na sua capacidade de intervenção para a regularização do mercado, haja vista a sua posição dominante na hierarquia das finanças internacionais. Dessa forma, haja vista que no sistema monetário, a busca de estabilidade constitui

um interesse geral, o Estado hegemônico encontra-se naturalmente habilitado para exercer a função de prestador internacional de última instância.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da economia política internacional deve ser empreendido a partir da análise conjunta da ciência política – política doméstica e relações internacionais – e das ciências econômicas. Ademais, deve-se enfatizar a dicotomia entre as instituições econômicas, calcadas no *laissez faire* do livre-mercado, e as instituições político-sociais, que são desenvolvidas em reação às instituições mercadológicas, como por exemplo, os mecanismos multilaterais de resolução de conflitos e a defesa da democracia.

A livre institucionalização do mercado, durante o século XIX, sob a égide da *haute finance*, embora, como observa Polanyi (1988), por um lado, tenha refreado o ímpeto dos Estados de solucionarem seus interesses divergentes pelo modo bélico – de fato, o período compreendido entre 1815 e 1913, foi caracterizado pela excepcional inexistência de guerras na Europa – possibilitou a emergência de reações internas contrárias, por parte de grupos de interesse prejudicados, ou mesmo, sequer assistidos pelo Estado. E, conforme a história descreve, essa ‘grande transformação’, expressa pela reação social à economia de mercado, e que viria a eliminar, definitivamente, o modelo civilizatório do século XIX, resultou na 2ª Guerra.

A liderança internacional hegemônica ocorre quando um Estado, para a consecução de seus interesses geopolíticos e econômicos, assume a responsabilidade política de instaurar e manter uma ordem internacional. A percepção Estado hegemônico de que a sua prosperidade depende do crescimento e estabilidade do resto do mundo, motiva esse Estado a obstar os movimentos de protecionismo econômico, a irrupção de guerras comerciais, as práticas de desvalorizações competitivas, assim como, também, o contágio internacional das crises financeiras, que podem engendrar uma trajetória de elevação sistemática da cotação de sua moeda e de seu déficit comercial. Ato contínuo, isso afeta o seu desempenho econômico, as cotações de seus valores mobiliários, a poupança agregada, o nível de emprego, e o comportamento do consumidor.

Com o objetivo de mitigar as possibilidades de conflitos bélicos e econômicos, o hegemon fomenta o desenvolvimento de arcabouços institucionais, como as organizações internacionais, processos de resolução de conflitos e de tomadas decisórias, propiciando, dessarte, a harmonização da ação coletiva dos diferentes Estados.

A intensificação da interação interestatal, expressa pela política de globalização, reforça o preceito de que a sua prosperidade depende da prosperidade do resto do mundo e que, por conseguinte, a sua liderança hegemônica só será exercida eficazmente caso seja assegurada a institucionalização de mecanismos de cooperação multinacional e de suas regras do jogo. Assim sendo, a manutenção da liderança hegemônica só é possível caso a opinião pública e o parlamento do *hegemon* se conscientizem acerca da necessidade de implementação de uma política externa que reconheça que a sua prosperidade só estará assegurada, caso promovam o crescimento e a estabilidade do resto do mundo.

Os recentes movimentos sociais domésticos no sentido de refreamento da atuação reguladora do Estado nacional, assim como de recrudescimento de protecionismo econômico e das limitações dos benefícios sociais das classes menos favorecidas, procurando-se, também, o cerceamento do apoio popular em sua dimensão mais crítica e transparente constroem a atuação internacional do Estado hegemônico.

Os acontecimentos verificados nos EUA, principal *hegemon* do século XX, ajudam a compreender o arrefecimento da ordem mundial, independente do surgimento de outro Estado nacional que rivalize com os EUA em termos bélicos e econômicos, como a China. O atual sistema internacional multipolar, em conjunto com as novas configurações das forças sociais das políticas domésticas, ocasiona maiores desafios na condução da política externa dos países, que devem sempre ser compreendidas a partir das lentes analíticas da economia política internacional.

REFERÊNCIAS

- [1] ARRIGHI, Giovanni. O Longo Século XX: Dinheiro, Poder e as Origens de Nosso Tempo. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- [2] BACHRACH, P.; BARATZ, M. Two Faces of Power. *The American Political Science Review*, v. 56, n. 4, 1962.
- [3] BOYER, Robert. Os Modos de Regulação na Época do Capitalismo Globalizado: Depois do Boom, a Crise? In: FIORI, 1998.
- [4] CARR, Edward. Vinte Anos de Crise: 1919-1939. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.
- [5] CHESNAIS, François. A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã, 1996.
- [6] COX, Robert. *Approaches to World Order*, Robert Cox e Timothy Sinclair (org.). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996.
- [7] _____. *Democracy in Hard Times: Economic Globalization and the Limits to Liberal Democracy in The Transformation of Democracy? Globalization and Territorial Democracy*, Anthony McGrew (ed.). Cambridge/UK: Polity Press, 1997.
- [8] EICHENGREEN, Barry & FISHLOW, Albert. Contending with Capital Flows: What Is Different about the 1990s?, pp. 23-68, in *Capital Flows and Financial Crises*. Ithaca: Cornell University Press, 1998.
- [9] EITEMAN, David, STONEHILL, Arthur e MOFFETT, Michael. *Multinational Business Finance*. 8th ed. New York: Addison-Wesley Publishing Co, 1998.
- [10] FIORI, José Luís. Globalização, Hegemonia e Império, pp. 87-147, in Tavares, 1997.
- [11] _____. O Poder e o Dinheiro: uma Hipótese e Várias Lições, pp. 11-39, in *Globalização: o Fato e o Mito*, José Luís Fiori, Marta S. de Lourenço e José C. de Noronha (org.). Rio de Janeiro: EdUERJ, 1988.
- [12] GILPIN, Robert. *The Political Economy of International Relations*. Princeton: Princeton University Press, 1987.
- [13] GRIECO, Joseph. Understanding the Problem of International Cooperation: The Limits of Neoliberal Institutionalism and the Future of Realist Theory, pp. 301-338, in *Neorealism and Neoliberalism: The Contemporary Debate*, editado por David Baldwin (ed.). New York: Columbia University Press, 1993.
- [14] HELLEINER, Eric. States and the Reemergence of Global Finance: from Bretton Woods to the 1990s. Ithaca: Cornell University Press, 1994.
- [15] HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em Questão*. Petrópolis: Editora Vozes, 1988.
- [16] KATZENSTEIN, Peter, KEOHANE, Robert, KRASNER, Stephen. *International Organization and the Study of World Politics*. *International Organization*, v. 52, n. 4, Autumn, 1988
- [17] KEOHANE, Robert. The Theory of Hegemonic Stability and Changes in International Economic Regimes, 1967-1977, pp. 89-108 in *International Political Economy: State-Market Relations in the Changing Global Order*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1996.
- [18] KINDLEBERGER, Charles. *The World in Depression, 1929-1939*. 2nd ed. Berkeley: University of California Press, 1986.
- [19] KRUGMAN, Paul e OBSTFELD, Maurice. *Economia Internacional: Teoria e Política*. 4a ed.. São Paulo: Makron Books, 1999.
- [20] MILNER, Helen. Rationalizing Politics: The Emerging Synthesis of International, American, and Comparative Politics. *International Organization*, v. 52, n. 4, Autumn, 1998.
- [21] OBSTFELD, Maurice. The Global Capital Market: Benefactor or Menace? NBER Working Paper, n. 6559, May, 1998.
- [22] POLANYI, Karl. *A Grande Transformação: A Origem de Nossa Época*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1988.
- [23] STRANGE, Susan. *States and Markets: An Introduction to International Political Economy*. New York: Basil Blackwell Inc., 1988
- [24] TAVARES, Maria da Conceição. A Retomada da Hegemonia Norte-Americana, pp. 27-53, in *Poder e Dinheiro: Uma Economia Política da Globalização*, Maria da Conceição Tavares e José Luís Fiori (org.), 3a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- [25] _____.; MELIN, Luiz Eduardo. Mitos Globais e Fatos Regionais: a Nova Desordem Internacional, pp. 41-54, in Fiori, 1998.

- [26] CARDOSO DE MELLO, João Manuel. A Contra-Revolução Liberal-Conservadora e a Tradição Crítica Latino-Americana, pp. 15-24, in Tavares, 1997.
- [27] TOBIN, James. The Globalization of the World Economy. Palestra proferida durante o Simpósio da American Philosophical Society, em 14 de novembro, Philadelphia, 1999.
- [28] WALLERSTEIN, Immanuel. The Rise and Future Demise of the World Capitalist System: Concepts for Comparative Analysis. *Comparative Studies in Society and History*, v. 16: n. 4 (September), pp. 387-415, 1974.
- [29] WEBER, Max. *Economia e Sociedade* – volume 1. Brasília: UnB, 4ª ed., 2000.

Capítulo 5

Qualidade das informações contábeis, governança corporativa e desempenho financeiro: Uma análise comparativa de empresas brasileiras e francesas¹

Antônio Artur de Souza

Simone Evangelista Fonseca

Camila Martucheli

Resumo: A Qualidade das Informações Contábeis e a Governança Corporativa exercem influência sobre a percepção de investidores acerca das empresas de capital aberto. Diante disso, esta pesquisa explora as relações entre a Qualidade das Informações Contábeis, Governança Corporativa e Desempenho Financeiro de empresas brasileiras e francesas. Assim, para demonstrar a existência de relações entre Qualidade das Informações Contábeis e Desempenho Financeiro das empresas, estruturas de governança e Desempenho Financeiro, e Qualidade das Informações Contábeis, estruturas de governança e, ainda, o Desempenho Financeiro das empresas realizou-se um estudo quantitativo de correlação entre essas dimensões. As relações entre qualidade e desempenho foram estatisticamente significantes e comprovadas. As relações entre governança e desempenho se mostraram fortes diante das correlações encontradas. Dentre os indicadores de Desempenho Financeiro, ressalta-se que os de lucratividade estão correlacionados com qualidade e governança com mais frequência do que aqueles de rentabilidade. O resultado comprovou os pressupostos iniciais sobre a existência de tais relações e mostrou que o mercado francês refletiu mais evolução do que o mercado brasileiro, ou seja, as relações entre a Governança Corporativa e o Desempenho Financeiro foram mais evidentes no caso das empresas francesas.

Palavras-chave: Qualidade das Informações Contábeis. Governança Corporativa. Desempenho Financeiro.

¹ Artigo publicado na Revista Catarinense da Ciência Contábil - RCCC, v. 21, p. e3322, 2022.

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização usualmente tem levado as empresas a se preocupar mais com a demanda por informações contábeis confiáveis e comparáveis, para estarem bem preparadas para a variedade de transações e operações em distintos mercados. Considerando que os usuários internos e externos dependem da informação contábil e financeira como suporte para o processo de tomada de decisão, é cada vez mais importante uma linguagem clara e de entendimento comum que retrate fidedignamente o desempenho econômico-financeiro das empresas, também referido neste estudo como desempenho financeiro.

Enquanto uma corrente de autores (Dechow et al., 2010; Moradi & Nezami, 2011; Dichev et al., 2013; Capkun et al., 2016; Lo et al., 2017; Xu et al., 2019; Hong et al., 2019) se debruça em associar a Qualidade da Informação Contábil com desempenho, outra corrente busca entender as variáveis da Governança Corporativa (Antonio et al., 2019; Correia et al., 2011; Fallatah e Dickins, 2012; Fallatah et al., 2012; Leuz & Wysocki, 2016; Liu et al., 2019), embora não exista um índice consolidado na literatura. Além disso, para este estudo, utiliza-se tanto proxies de lucratividade quanto de rentabilidade para analisar a associação mútua entre as variáveis, uma vez que uma não assegura necessariamente a outra. Já com relação ao método, foi utilizada a análise de correlação, que visa atestar a existência de associação mútua entre as variáveis: qualidade das informações contábeis (QIC), governança corporativa (GC) e desempenho financeiro (DF). Destaca-se que, embora outros estudos também utilizem modelos de QIC, não há na literatura um índice validado de Governança Corporativa. Assim, o presente estudo se destaca, inclusive, por utilizar um índice proposto pelos autores.

Além disso, busca-se contribuir com o estado da arte em finanças e também em contabilidade por meio da análise da influência individual e conjunta de instrumentos de Qualidade das Informações Contábeis e Governança Corporativa sobre o Desempenho Financeiro de empresas. Trata-se de um aspecto ainda recente e em ascensão nas pesquisas sociais aplicadas, conforme demonstrado na revisão literária apresentada. O trabalho ainda busca contribuir no âmbito gerencial, uma vez que o objetivo das organizações é a maximização da riqueza, relacionada ao desempenho financeiro. Assim, a qualidade das informações contábeis e os mecanismos de governança corporativa aplicados nas empresas influenciam o desempenho.

Nesse contexto, a pesquisa visa solucionar o seguinte problema de pesquisa: “De que forma a qualidade das informações contábeis e a governança corporativa impactam o desempenho financeiro das empresas de capital aberto do Brasil e da França?”. A escolha da França se dá por ser um país desenvolvido, em comparação com o Brasil, que é uma nação emergente, além de ambos os países terem adotado a normatização contábil internacional – *International Financial Reporting Standards* (IFRS), possibilitando a comparação dos resultados, com base em variáveis contábeis.

Uma vez que a informação contábil é relevante para o processo decisório dos diversos usuários, sejam eles internos ou externos às empresas, o objetivo deste estudo consiste em analisar de forma comparativa os possíveis efeitos da qualidade das informações contábeis e dos instrumentos de Governança Corporativa no Desempenho Financeiro das empresas de capital aberto do Brasil e da França. Destaca-se que no âmbito interno, as informações contábeis possibilitam que os gestores decidam sobre a melhor alocação dos recursos disponíveis para o desenvolvimento das atividades e para a maximização do valor para os acionistas. Já no âmbito externo, a avaliação do Desempenho Econômico-Financeiro corrente, a partir das demonstrações financeiras, possibilita que investidores e outras partes interessadas estimem os fluxos de caixa líquidos futuros das empresas. Para tal, foram construídos modelos de persistência de lucro, *accruals*, relevância do preço das ações e *smoothness*, com o intuito de mensurar a qualidade da informação contábil, bem como foi construído um índice de governança corporativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro (conhecida como “CPC 00”), uma norma contábil que trata da estrutura conceitual básica da contabilidade, apresenta um novo enfoque das características qualitativas das demonstrações financeiras, denominando-as qualitativas e definindo-as de uma forma mais abrangente. De acordo com essa norma, as informações contábeis devem apresentar as seguintes características: compreensibilidade, relevância, confiabilidade, comparabilidade,

capacidade de verificação, Tempestividade da informação, Equilíbrio entre o Custo e o Benefício para sua produção, bem como o conceito de *true and fair view*, ou seja, o valor justo e fidedigno.

Apesar da expressa preocupação da estrutura conceitual com as características que potencializem a utilidade das informações contábeis, sabe-se que a qualidade da informação pode sofrer restrições ou ser potencializada em função da ocorrência de fenômenos estudados sob a ótica da Teoria da Regulação (Jensen, 1976), da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) e da Hipótese de Eficiência de Mercado (HEM) (Fama, 1970; Fama, 1991).

As informações contábeis são essenciais para a análise do desempenho financeiro, que também é chamado de desempenho econômico-financeiro e reflete os resultados financeiros gerados a partir das atividades operacionais das empresas, ou seja, expressa a utilização de ativos para gerar receitas. Esse desempenho está diretamente associado aos fluxos de caixa empresariais e permite inferir acerca de riscos corporativos e realizar comparações entre empresas (Malik & Nadeem, 2014; Mills & Haines, 2015; Abidin et al., 2017). Portanto, o desempenho financeiro representa medidas de eficiência da utilização de ativos tangíveis e intangíveis com o propósito de aumentar a riqueza dos proprietários.

Com a evolução do cenário econômico e a globalização, as empresas tornaram-se complexas e com isso se depararam com problemas ligados à falta de transparência da informação contábil, à assimetria informacional e ao conflito de interesses entre agentes. Esses problemas têm sido estudados com uma perspectiva de associação com o desempenho financeiro. Visando minimizar esses problemas, as empresas têm dado maior atenção à divulgação de suas informações contábeis e adotado boas práticas de Governança Corporativa. Assim, elas buscam apresentar ao mercado melhores condições para a compreensão de seu desempenho financeiro, bem como as suas causas de variações.

A literatura acerca da Qualidade das Informações Contábeis (QIC) não converge na definição do significado e das formas de mensuração da qualidade. A utilização de medidas de forma mais adequada está diretamente ligada ao contexto da pesquisa (Dechow et al., 2010). A Qualidade das Informações Contábeis contempla em sua definição um caráter multidimensional vinculado tanto ao contexto da pesquisa quanto ao de adoção de práticas de gestão da informação contábil das empresas mediante o mercado de capitais em que estão inseridas (Dechow et al., 2010; Daske et al., 2013; Christensen et al., 2015; Leuz & Wysocki, 2016; Baioco & Almeida, 2017; Santos et al., 2019).

A avaliação da Qualidade das Informações Contábeis pode ser realizada com análises qualitativas e quantitativas elaboradas com base no contexto político e econômico e em características das empresas, assim como nos resultados contábeis divulgados por gestores empresariais. Dessa forma, a Qualidade das Informações Contábeis é avaliada neste estudo conforme constructos da persistência de lucros, qualidade de *accruals*, relevância do preço das ações e *smoothness*/suavização de resultados (Dechow et al., 2010; Moradi & Nezami, 2011; Dichev et al., 2013; Capkun et al., 2016; Lo et al., 2017; Xu et al., 2019; Hong et al., 2019).

A Qualidade das Informações Contábeis está diretamente associada ao Desempenho Financeiro das empresas. De acordo com Carpes Dani et al. (2019), não há muitos estudos que exploram a associação entre Qualidade das Informações Contábeis e desempenho financeiro das empresas brasileiras, mensurado pelo índice *market-to-book value*, relação entre valores de mercado e contábil da empresa. Os autores analisaram a relação entre a variável dependente, o índice e as variáveis independentes: auditoria, conselho de administração e *accruals* empresariais. As três dimensões consideradas como as variáveis explicativas do estudo exerceram influência positiva sobre o desempenho das empresas.

Em contrapartida, diversos estudos empíricos exploram os direcionadores de desempenho das empresas (Correia et al., 2011; Fallatah et al., 2012; Leuz & Wysocki, 2016). A Qualidade das Informações Contábeis bem como as estruturas de Governança Corporativa são mecanismos de resposta das empresas ao mercado (Antonio et al., 2019). A estrutura influencia indiretamente na resposta por meio da qualidade de ganhos.

O estudo de Fallatah e Dickins (2012) aborda a relação de estruturas de Governança Corporativa e valor das empresas. Os autores investigaram se as práticas e estruturas de governança empresariais estão associadas ao desempenho financeiro e ao valor das empresas na Arábia Saudita. Os resultados não indicaram relação significativa entre Governança Corporativa e desempenho financeiro, mensurado com base no retorno sobre ativos. No entanto, identificaram influência significativa e positiva entre as práticas de governança e o valor das empresas, mensurado segundo o Q de Tobin e o valor de mercado das empresas.

De acordo com Liu et al. (2019), a lucratividade de empresas chinesas está associada ainda com as conexões entre membros do conselho e o nível das mesmas interno e externo às organizações. Os autores explicaram que empresas conectadas tendem a maior acesso a capital de terceiros. As conexões dos conselheiros e diretores com outros gestores e instituições beneficiam de forma considerável as atividades corporativas das empresas. Entende-se que essas relações favorecem a realização de auditorias, bem como a arrecadação de fundos externos às empresas, o que contribui para aumento do valor de mercado da empresa.

De acordo com Silva et al. (2012), o desempenho financeiro de empresas brasileiras tem sido mensurado constantemente por meio de observação da evolução histórica do lucro líquido, fluxo de caixa operacional e lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, mensurado com o EBITDA das empresas. Segundo os autores, as informações relevantes para o mercado de capitais não consistem somente no EBITDA. O lucro líquido e o fluxo de caixa operacional também podem representar informações ainda mais relevantes em termos do desempenho financeiro das empresas.

No Brasil há estudos que apontam associação entre as estruturas de Governança Corporativa e desempenho financeiro (Silva Macedo & Corrar, 2012; Claessens & Yurtoglu, 2013). Em alguns países emergentes, as empresas com melhores práticas de Governança Corporativa se beneficiam de acesso a financiamentos com menor custo de capital e, assim, tendem ainda a melhores desempenhos financeiros (Claessens & Yurtoglu, 2013). Souza e Borba (2017), por sua vez, concluíram que o preço das ações de companhias brasileiras listadas na bolsa está associado positiva e significativamente com a transparência dos negócios e expectativas de rentabilidade futura das empresas. Diante do exposto, o presente estudo tem como propósito investigar os seguintes pressupostos:

$$P_1: QIC \rightarrow Desempenho$$

$$P_2: GC \rightarrow Desempenho$$

$$P_3: QIC \leftrightarrow Desempenho \leftrightarrow GC$$

Ou seja, no pressuposto 1, espera-se que QIC influencie o desempenho das empresas, no pressuposto 2, espera-se que GC influencie o desempenho das empresas e no pressuposto 3, espera-se que QIC, desempenho e GC se relacionem entre eles.

Espera-se demonstrar a existência de relações entre (i) Qualidade das Informações Contábeis e Desempenho Financeiro das empresas, (ii) estruturas de governança e Desempenho Financeiro, e (iii) Qualidade das Informações Contábeis, estruturas de governança e, ainda, o Desempenho Financeiro das empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados contábeis, financeiros e de Governança Corporativa das empresas francesas e brasileiras obtidos, assim como os indicadores de desempenho financeiro estimados foram tratados de forma quantitativa. Os dados das empresas francesas foram coletados no período de 1987 a 2017; já os concernentes às empresas brasileiras no período de 1995 a 2017. Esses dados foram obtidos por meio de coleta do tipo secundária da base de dados Osiris.

Os modelos foram estimados mediante as disponibilidades de variáveis das bases de cada amostra, com dados organizados em painéis desbalanceados, no software R. A vantagem do uso de dados ordenados em painel consiste na consideração da heterogeneidade do grupo de indivíduos de forma longitudinal, e as variáveis são consideradas específicas a cada indivíduo bem como ao longo do tempo (Gujarati & Porter, 2011; Fávero, 2013).

Os dados das empresas da França e do Brasil foram tratados como amostras distintas em função das características específicas do próprio contexto legislativo e de mercado dos países. Assim, foram coletados dados de 592 empresas francesas e de 222 empresas brasileiras. Os modelos foram estimados de acordo com as disponibilidades dos dados coletados e foram excluídas observações nulas e negativas de variáveis de rentabilidade e patrimônio líquido. Essas observações não têm sentido lógico na análise das empresas em termos de práticas de gestão, pois empresas em atividade normal não apresentam tais valores. Provavelmente, tais observações dizem respeito a empresas descontinuadas.

3.1. MODELOS DE QUALIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

O constructo da Qualidade das Informações Contábeis foi fundamentado nesse estudo conforme as métricas de *accruals*, relevância do preço das ações, *smoothness* e persistência de lucros, selecionadas por recorrência em estudos e apresentados no referencial teórico, conforme os modelos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 Modelos das Qualidade da Informação Contábil

Modelo	Conceitos	Referências
$CF_{it} = \alpha + \beta CF_{i,t-1} + \varepsilon_t$	Persistência dos lucros: previsibilidade de ganhos, regressão do fluxo de caixa (CF_{it}) contra sua defasagem, ajustados pelo ativo total.	Frankel & Litov (2009); Shiri et al., (2012).
$\frac{TA_{it}}{AL_{i,t-1}} = \alpha_i \left(\frac{1}{AL_{i,t-1}} \right) + \beta_{1i} \left(\frac{\Delta REC_{it}}{AL_{i,t-1}} \right) + \beta_{2i} \left(\frac{AFT_{it}}{AL_{i,t-1}} \right) + \varepsilon_t$	<i>Accruals discricionários</i> (ε_t): acúmulos, <i>accruals</i> totais, TA_{it} (capital de giro líquido menos: caixa, dívidas e depreciação), variação das receitas (ΔREC_{it}), ativos fixos totais (AFT_{it}) e ativos líquidos ($AL_{i,t-1}$).	Jones (1991).
$TCA_{it} = \alpha + \phi_{1i}CFO_{i,t-1} + \phi_{2i}CFO_{it} + \phi_{3i}CFO_{i,t+1} + \phi_{4i}\Delta REC_{it} + \phi_{5i}AFT_{it} + \varepsilon_i$	<i>Accruals discricionários</i> (ε_t): relação fluxo de caixa operacional (CFO_{it}), variação das receitas (ΔREC_{it}), ativos fixos totais (AFT_{it}).	Dechow & Dichev (2002); Francis et al. (2005)
$MP_{it} = \alpha + \beta_e EPS_{i,t-1} + \beta_{bv} BVS_{i,t-1} + \varepsilon_t$	Relevância do preço de mercado das ações (MP_{it}): relação entre ganho por ação da empresa ($EPS_{i,t-1}$) valor contábil por ação da empresa ($BVS_{i,t-1}$), defasados.	Ohlson (1995)
$Smoothness_{it} = \frac{CV_{\Delta I}}{CV_{\Delta S}}$	Índice de suavização de resultados: relação entre os coeficientes de variação de resultados ($CV_{\Delta I}$) e das vendas ($CV_{\Delta S}$) da empresa.	Eckel (1981); Almeida et al. (2012)

Fonte: Elaborada pelos autores.

3.2. MENSURAÇÃO DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

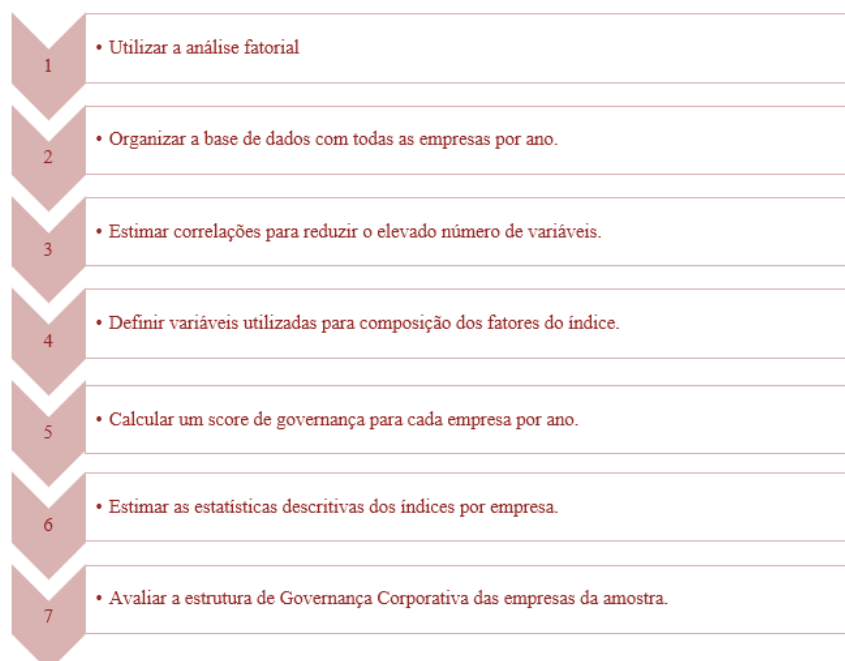
O índice de Governança Corporativa das empresas foi mensurado a partir de variáveis identificadas com base na literatura e no uso de análise fatorial. A avaliação de estruturas de Governança Corporativa por meio da análise fatorial é recorrente (Faria et al., 2017; Issarawornrawanich & Wuttichindanon, 2019; Gastaud Maçada et al., 2019). Foram selecionadas apenas as variáveis interligadas com a estrutura de Governança Corporativa das empresas, com nível de correlação superior a 40% entre si. Porque a análise fatorial permite justamente que se trabalhe com um número maior de variáveis, principalmente correlacionadas. Diante disso, a amostra final foi composta de 36 variáveis apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 Variáveis atribuídas às práticas de Governança Corporativa das empresas

Variável
Ações ordinárias; Goodwill (ativo intangível); Capital de giro por ação
Capital investido; Custo de mercadorias vendidas; Depreciação e amortização
Despesas antecipadas; Despesas financeiras; Dividendo por ação; Dividendos ordinários
EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
Fluxo de caixa livre; Fluxo de caixa livre por ação; Imposto de renda; Interesse minoritário
Investimento em ágio (variação do goodwill entre os anos t-1 e t mais a amortização em t)
Lucro antes do imposto sobre juros; Lucro após impostos; Lucro líquido
Lucros antes de impostos; Lucro operacional líquido depois dos tributos (NOPLAT)
Outras receitas; Patrimônio líquido total; Receita Financeira; Receita líquida por ação
Receitas totais; Resultado Operacional Após Depreciação e Amortização
Retorno do investimento bruto (ROGI); Retorno sobre o ativo bruto (ROGA)
Retorno sobre o capital investido; Retorno sobre o patrimônio líquido (RONA)
Taxa de crescimento sustentável; Total do ativo circulante; Total do Passivo Circulante
Compensação de tributos sobre ativos para uso próprio; Vendas líquidas

Fonte: Elaborada pelos autores.

O procedimento de estimativa do índice consistiu em reduzir esse número de variáveis por meio da Análise Fatorial a um conjunto menor de variáveis que expressam a mesma informação contida inicialmente no conjunto maior de variáveis correlacionadas (Horst, 1965; Kim & Mueller, 1978). Basicamente, a construção do índice de Governança Corporativa dessa pesquisa percorreu o caminho descrito na Figura 2. Segundo Kline (2014), a análise fatorial é amplamente utilizada em pesquisas de psicologia e nas ciências sociais aplicadas.

Figura 2. Construção do índice de Governança Corporativa

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o advento tecnológico, o método, bem como demais métodos estatísticos mais complexos, têm se tornado mais acessível. Essa técnica é também a mais recorrente na literatura disposta a estimar Índices de

Governança Corporativa, que consistem em selecionar e utilizar como indicador de práticas e estruturas de governança o primeiro componente resultante da análise fatorial, uma vez que o primeiro componente possui a maior carga fatorial diante dos demais, ou seja, representa a maior parte das informações da análise. Na análise, as empresas francesas e brasileiras apresentaram pouca variabilidade do índice de Governança Corporativa na explicação das variáveis relativas ao retorno do capital investido, dividendos de ações preferenciais, taxa de crescimento, vendas e ciclos (de pagamento, de recebimento, de caixa e de estoque). Já a maior parte da variabilidade da governança das empresas foi explicada por variáveis relativas a ganhos (receitas totais, vendas e fluxo de caixa), lucratividade (lucro operacional líquido, lucros antes e após impostos, lucro líquido e lucro por ação), ativos e passivos (ativos fixos, total dos ativos e passivos circulantes), patrimônio de acionistas (ações ordinárias), investimentos e resultados operacionais após depreciação e amortização.

3.3. INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO

O Desempenho Financeiro das empresas foi mensurado a partir de oito variáveis, (i) EBITDA, *Earning Before Interest Tax and Amortization*, (ii) EBIT, *Earning Before Interest and Tax*, (iii) LL, Lucro Líquido, (iv) ROGI, Retorno sobre o Investimento Bruto, (v) ROIC, Retorno sobre o Capital Investido, (vi) RONA, Retorno sobre Ativos Líquidos, (vii) ROE, Retorno sobre Patrimônio e (viii) ROA, Retorno sobre o Ativo.

Os indicadores de Desempenho Financeiro foram associados à Qualidade das Informações Contábeis e ao índice de Governança Corporativa das empresas por meio da Análise da Correlação entre eles, para tal foram estimadas e testadas as significâncias estatísticas dos coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis estimadas no estudo.

Dessa maneira, a Qualidade das Informações Contábeis e a Governança Corporativa exercem influência sobre a percepção de investidores acerca das empresas de capital aberto. Diante disso, esta pesquisa explora as relações entre a Qualidade das Informações Contábeis, Governança Corporativa e Desempenho Financeiro de empresas brasileiras e francesas.

Frente ao exposto, espera-se que os resultados demonstrem a influência da Qualidade das Informações Contábeis sobre o Desempenho Financeiro da empresa. Considera-se ainda possível influência de instrumentos de Governança Corporativa sobre o Desempenho Financeiro das empresas. E por fim, investigam-se ainda relações entre essas três dimensões representativas da gestão das empresas: qualidade, governança e desempenho. Esperam-se relações entre os três aspectos de empresas de capital aberto.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. RELAÇÕES ENTRE QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO

A comparação entre Qualidade das Informações Contábeis e Desempenho Financeiro das empresas da França e do Brasil foi realizada com a mensuração e teste de significância estatística dos coeficientes de correlação entre variáveis dos modelos de qualidade e variáveis de Desempenho Financeiro. O Desempenho Financeiro foi mensurado na pesquisa com base em oito *proxies*: (i) EBITDA, (ii) EBIT, (iii) LL, (iv) ROGI, (v) ROIC, (vi) RONA, (vii) ROE e (viii) ROA, variáveis, geralmente, disponibilizadas nas demonstrações e relatórios financeiros das empresas. Não há uma seção direcionada ao modelo de persistência, visto que as variáveis utilizadas também subsidiaram a modelagem dos *accruals*, logo, a seção seria redundante com parte da seção das correlações dos *accruals*. Na Tabela 3 são descritos as correlações e os resultados dos testes dos indicadores de Qualidade das Informações Contábeis e de Desempenho Financeiro das empresas francesas.

Tabela 3 Correlação entre as variáveis de qualidade da informação contábil e Desempenho Financeiro das empresas da França

Accruals						
	TCA_{it}	$CFO_{i,t-1}$	CFO_{it}	$CFO_{i,t+1}$	ΔREC_{it}	AFT_{it}
$EBITDA_{it}$	-0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,05***
$EBIT_{it}$	-0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,04***
LL_{it}	-0,02	0,01	0,02**	0,00	0,01	0,05***
$ROGI_{it}$	0,01	0,02	0,03***	0,01	0,00	0,01
$ROIC_{it}$	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
$RONA_{it}$	0,01	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,03**
ROE_{it}	0,00	0,01	0,01	0,00	-0,02	0,03*
ROA_{it}	0,00	0,04**	0,05***	0,00	-0,01	-0,01
Relevância do preço						
	MP_{it}	$EPS_{i,t-1}$	$BVS_{i,t-1}$			
$EBITDA_{it}$	-0,03	-0,01	0,00			
$EBIT_{it}$	-0,03	-0,01	0,00			
LL_{it}	-0,02	0,00	0,00			
$ROGI_{it}$	-0,02	0,00	0,00			
$ROIC_{it}$	-0,01	-0,01	-0,02			
$RONA_{it}$	0,03*	0,00	0,01*			
ROE_{it}	0,02	0,00	0,01			
ROA_{it}	0,08***	0,01	0,03			
Suavização						
	$CV_{\Delta S}$	$CV_{\Delta I}$	$CV'_{\Delta I}$	$Smoothness_t^*$	$Smoothness_t^{*'} $	
$EBITDA_{it}$	-0,01	-0,02	-0,03*	-0,01	-0,02***	
$EBIT_{it}$	-0,01	-0,02	-0,02*	-0,01	-0,02***	
LL_{it}	-0,01	-0,01	-0,03*	-0,01	-0,01***	
$ROGI_{it}$	0,00	0,01	0,00	0,00	-0,02***	
$ROIC_{it}$	-0,01	0,00	-0,01	-0,02	0,01***	
$RONA_{it}$	-0,01	0,00	-0,03**	0,00	-0,01***	
ROE_{it}	0,00	0,00	-0,03*	-0,03	0,00***	
ROA_{it}	0,00	-0,02	-0,03**	-0,02	-0,01***	

Nota. ***, **, * significância estatística a 1%, 5% e 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 3, o ROA apresentou correlação significativa e positiva com os fluxos de caixa defasado e atual ($CFO_{i,t-1}$ e CFO_{it}), variáveis de persistência do lucro e de *accruals*. O LL e ROGI tiveram correlação significativa e positiva com o fluxo de caixa atual. As variáveis de Desempenho Financeiro EBITDA, EBIT, LL, RONA e ROE revelaram que há uma correlação significativa com o AFT, variável de *accruals*, sendo que a correlação do RONA com a variável foi negativa e as demais correlações foram positivas.

Com relação ao Desempenho Financeiro e às variáveis acerca da relevância do preço das empresas francesas, o RONA apresentou correlação significativa e positiva com o MP e o BVS, e, ainda, o ROA indicou correlação significativa e positiva com o MP. Essa correlação foi de 0,08 e foi a mais forte dentre as outras correlações estimadas. No entanto, as correlações de Qualidade das Informações Contábeis e de Desempenho Financeiro em termos de intensidade são classificadas como fracas (ALVES e PEDERIVA, 2015, p. 274).

As correlações entre Desempenho Financeiro e Suavização foram mais evidentes do que as correlações dos demais modelos de Qualidade das Informações Contábeis. As variáveis EBITDA, EBIT, LL, RONA, ROE e ROA tiveram correlação significativa e negativa com o coeficiente de variação do EBITDA ($CV'_{\Delta I}$). Além disso, todas as variáveis de Desempenho Financeiro apresentaram correlações significantes com o índice de

suavização de Eckel mensurado com base na metodologia de Almeida *et al.* (2012), tendo o EBITDA como *proxy* de ganhos ($Smoothness_t^*$). As correlações do ROIC e do ROE foram positivas, na medida em que foram negativas dos demais indicadores de Desempenho Financeiro com o índice de suavização. Na Tabela 4 são apresentados os resultados da correlação e dos testes com os indicadores das empresas brasileiras.

Tabela 4 Correlação entre as variáveis de qualidade da informação contábil e Desempenho Financeiro das empresas do Brasil

Accruals						
	TCA_{it}	$CFO_{i,t-1}$	CFO_{it}	$CFO_{i,t+1}$	ΔREC_{it}	AFT_{it}
$EBITDA_{it}$	-0,02	-0,01	-0,01	-0,02	0,18***	0,05***
$EBIT_{it}$	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,16***	0,02
LL_{it}	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,33***	0,00
$ROGI_{it}$	0,00	-0,01	0,00	0,04	0,02	0,00
$ROIC_{it}$	0,00	0,04	0,03	0,03	0,00	0,00
$RONA_{it}$	0,00	0,02	0,01	0,04	-0,01	0,00
ROE_{it}	0,00	0,00	0,00	-0,02	-0,02	0,00
ROA_{it}	0,00	0,02	0,01	0,03	-0,02	0,00
Relevância do preço						
	MP_{it}	$EPS_{i,t-1}$	$BVS_{i,t-1}$			
$EBITDA_{it}$	-0,01	0,00	0,02			
$EBIT_{it}$	-0,01	0,00	0,02			
LL_{it}	-0,01	-0,01	0,02			
$ROGI_{it}$	-0,02*	-0,02	0,00			
$ROIC_{it}$	0,00	0,01	0,00			
$RONA_{it}$	-0,01	0,00	0,00			
ROE_{it}	0,00	0,02	0,00			
ROA_{it}	-0,01	0,01	0,01			
Suavização						
	$CV_{\Delta S}$	$CV_{\Delta I}$	$CV'_{\Delta I}$	$Smoothness_t^*$	$Smoothness_t^{*'} $	
$EBITDA_{it}$	0,02	0,06*	0,02	-0,01	0,03***	
$EBIT_{it}$	0,03	0,07**	0,03	-0,02	0,04***	
LL_{it}	0,03	0,08**	0,03	-0,01	0,00***	
$ROGI_{it}$	0,02	0,08***	0,02	-0,03	-0,01***	
$ROIC_{it}$	0,01	0,00	0,02	0,00	-0,01***	
$RONA_{it}$	0,01	0,02	0,03	0,00	0,00***	
ROE_{it}	-0,02	0,03	0,01	-0,03	0,00***	
ROA_{it}	0,01	0,01	0,04	-0,03	0,01***	

Nota. ***, **, * significância estatística a 1%, 5% e 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 4, as variáveis EBITDA, EBIT, LL, RONA e ROE revelaram correlação significativa com o ΔREC e o AFT, variáveis do modelo de *accruals*, sendo que as duas correlações do EBITDA e do EBIT com o AFT foram positivas, enquanto as demais foram negativas. Destaca-se ainda que a correlação significativa e positiva do EBITDA com o AFT também foi um resultado encontrado no caso das empresas francesas.

Com relação ao Desempenho Financeiro e às variáveis acerca da relevância do preço das empresas brasileiras, somente a correlação entre ROGI e MP foi estatisticamente significativa e, ainda, negativa. Nessa comparação de indicadores de Desempenho Financeiro com indicadores do modelo de relevância do preço das empresas brasileiras, não foram encontrados resultados convergentes com a análise dos indicadores das empresas do mercado francês. Assim, pode-se dizer que no mercado brasileiro o ROGI tem relação com

o preço das empresas, na medida em que no mercado francês há mais variáveis de Qualidade das Informações Contábeis associadas ao Desempenho Financeiro (RONA/MP; RONA/BVS).

As correlações entre Desempenho Financeiro e Suavização foram mais evidentes do que as correlações dos demais modelos de Qualidade das Informações Contábeis, tanto para as empresas brasileiras quanto francesas. As variáveis EBITDA, EBIT, LL e ROGI tiveram correlação significativa e positiva com o coeficiente de variação do lucro, diferentemente das correlações para as empresas francesas, cujas correlações são confirmadas com o coeficiente do EBITDA. Ademais, todas as variáveis de Desempenho Financeiro apresentaram correlações significantes com o índice de suavização de Eckel (1981), mensurado com base na metodologia de Almeida *et al.* (2012), tendo o EBITDA como *proxy* de ganhos ($Smoothness_t^*$). Outrossim, as correlações do ROGI e ROIC foram negativas, e as correlações dos demais indicadores com o índice foram positivas.

As comparações entre as estruturas de Governança Corporativa e o Desempenho Financeiro das empresas foram estimadas, respectivamente, com base nos *scores* de Governança Corporativa mensurados com o índice e nos oito indicadores de Desempenho Financeiro das empresas: (i) EBITDA, (ii) EBIT, (iii) LL, (iv) ROGI, (v) ROIC, (vi) RONA, (vii) ROE e (viii) ROA. Esses indicadores de Desempenho Financeiro foram os mesmos utilizados nesta pesquisa com relação ao Desempenho Financeiro das empresas e, geralmente, são disponibilizados nas demonstrações e relatórios financeiros públicos. Na Tabela 5 são apresentadas as correlações entre Governança Corporativa e Desempenho Financeiro no mercado francês.

Tabela 5 Correlação entre Governança Corporativa e Desempenho de empresas da França e do Brasil

Governança			
França		Brasil	
GC	Scores	GC	Scores
$EBITDA_{it}$	0,92***	$EBITDA_{it}$	0,69***
$EBIT_{it}$	0,81***	$EBIT_{it}$	0,62***
LL_{it}	0,59***	LL_{it}	0,46***
$ROGI_{it}$	0,05***	$ROGI_{it}$	0,02
$ROIC_{it}$	0,00	$ROIC_{it}$	0,03**
$RONA_{it}$	-0,06***	$RONA_{it}$	0,00
ROE_{it}	0,02	ROE_{it}	0,04***
ROA_{it}	-0,01	ROA_{it}	0,05***

Nota. ***, **, * significância estatística a 1%, 5% e 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 5, as correlações entre os indicadores EBITDA, EBIT, LL, ROGI e RONA e os scores foram estatisticamente significantes para a França. Nesse caso, destaca-se que as correlações entre EBITDA, EBIT, LL, ROGI e RONA com os scores foram positivas e a correlação do RONA com os mesmos foram negativas. Ressalta-se ainda que as correlações dos indicadores EBITDA, EBIT e LL com os scores foram as mais fortes encontradas nesta pesquisa. Essa classificação está de acordo com os níveis de correlação de Alves e Pederiva (2015).

As correlações significantes do ROGI e RONA foram negativas, e não foi comprovada correlação entre o ROIC e os scores das empresas francesas. Já os resultados do Brasil mostraram que as correlações entre os indicadores EBITDA, EBIT, LL, ROIC, ROE e ROA e os scores foram estatisticamente significantes; no caso das empresas brasileiras houve mais correlações significantes que no caso das francesas. Todas as correlações significantes foram positivas e as correlações do EBITDA, do EBIT e do LL com os scores foram as mais fortes encontradas nesta pesquisa, tanto para empresas brasileiras quanto para francesas. Não foi identificada correlação entre o RONA e os scores para as empresas brasileiras, diferentemente do caso das empresas francesas, para as quais não foi identificada correlação com o ROIC.

Na Tabela 6 são apresentados os principais achados em termos das estimativas da Qualidade das Informações Contábeis nos mercados francês e brasileiro. Em geral, os modelos indicaram melhor

Qualidade das Informações Contábeis nas empresas francesas em comparação às brasileiras. No entanto, houve dispersões (desvios) entre empresas e países, dadas as diferenças dos contextos de cada mercado.

Tabela 6 Resumo de resultados dos modelos de Qualidade das Informações Contábeis

Modelos	França	Brasil
Persistência de ganhos	Não identificada, beta estatisticamente significativa, mas negativo. Não foi identificada a persistência de ganhos das empresas francesas de capital aberto.	Não identificada, beta estatisticamente significativa, mas negativo e próximo de zero. A proximidade que reflete ganhos temporários das empresas brasileiras.
<i>Accruals</i>	Identificados, alfa significativo e influência significativa e negativa de ativos fixos totais pelo modelo de Jones (1991). Em contrapartida, não foram identificados <i>accruals</i> segundo o modelo de Francis <i>et al.</i> (2005), sendo relevantes fluxo de caixa defasado, variação de receitas e ativos totais. Indícios de <i>accruals</i> discricionários, gerenciamento de resultados, a parte não explicada pelo modelo foi elevada, mas com baixo poder explicativo dos modelos.	Identificados, alfa significativo e influência significativa e negativa das variações de receitas pelo modelo de Jones (1991). No entanto, os <i>accruals</i> não foram identificados segundo o modelo de Francis <i>et al.</i> (2005), sendo relevante somente a variação de receitas que exerce influência positiva sobre os <i>accruals</i> . Indícios de <i>accruals</i> discricionários, elevada parte não explicada, mas com baixo poder explicativo dos modelos.
Relevância do preço	Relevância do lucro e patrimônio por ação sobre o preço. O lucro exerce influência negativa no modelo e o patrimônio exerce influência positiva. A influência incremental do patrimônio foi maior, e esse modelo apresentou elevado poder explicativo.	Não houve relevância do lucro das empresas brasileiras e o modelo de persistência indicou ganhos temporários. O patrimônio exerce influência significativa e positiva sobre o preço das ações, confirmada no modelo incremental. O modelo de relevância também apresentou bom poder explicativo.
<i>Smoothness</i>	Presença de suavização no primeiro quartil, um quarto das estimativas indicou suavização de resultados das empresas. Suavização presente tanto conforme o índice original de Eckel (1981) quanto o índice mensurado segundo a metodologia de Almeida <i>et al.</i> (2012).	Presença entre primeiro e segundo quartil, praticamente metade das estimativas indicou a suavização de resultados das empresas. Presença de suavização atestada tanto conforme o índice de Eckel (1981) quanto o índice mensurado segundo a metodologia de Almeida <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 7 apresenta os principais aspectos identificados em termos da adoção das práticas e das estruturas de Governança Corporativa em empresas francesas e brasileiras. Ainda não há consenso acerca do conjunto de variáveis e nem de uma metodologia universal de mensuração ou avaliação da Governança Corporativa em empresas de capital aberto. Em resumo, as empresas francesas apresentaram estruturas mais consolidadas do que as empresas brasileiras, e avaliar a Governança Corporativa persiste como um desafio na temática, haja vista a alta variabilidade das empresas e o elevado investimento que a adoção de boas práticas de governança demanda (Fallatah & Dickins, 2012; Steger, 2015; Silva *et al.*, 2016; Elston, 2019; Maestri *et al.*, 2019).

Tabela 7 Resumo de resultados dos índices de Governança Corporativa

Modelos	França	Brasil
Índice de governança	Maior variabilidade da Governança Corporativa explicada por ganhos, lucros, ativos, patrimônio de acionistas, investimentos e resultados operacionais das empresas. Três fatores foram suficientes na estimativa, com um bom desempenho dos fatores que compuseram o índice.	Confirma a maior variabilidade da Governança Corporativa explicada por ganhos, lucros, ativos, patrimônio de acionistas, investimentos e resultados operacionais das empresas, assim como o bom desempenho dos fatores que compuseram os índices estimados.
Scores de governança	Média e mediana dos <i>scores</i> foram distintas e refletiram diferentes estruturas de Governança Corporativa entre as empresas francesas. Os <i>scores</i> permitiram conformar a adoção de práticas por algumas empresas, bem como evidenciam a expansão da adoção de práticas de Governança Corporativa.	Média e mediana também foram distintas, evidenciando diferentes estruturas empresariais. Os <i>scores</i> tenderam a ser baixos, mas mais próximos entre si, indicando pouca prática de governança das empresas e, principalmente, pouca diferença de adoção das práticas entre elas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 8 são apresentados os principais resultados da investigação das relações entre os níveis de Qualidade das Informações Contábeis e da Governança Corporativa com o Desempenho Financeiro das empresas de capital aberto dos mercados francês e brasileiro. Contudo, houve relações tanto entre a qualidade e desempenho quanto entre governança e desempenho, em ambos os mercados pesquisados, sendo que, dentre os indicadores de desempenho, foram utilizados indicadores de rentabilidade e lucratividade das empresas e notou-se ainda que as correlações com indicadores de lucratividade foram mais fortes.

Tabela 8 Resumo das relações entre Qualidade das Informações Contábeis, Governança Corporativa e Desempenho Financeiro

Modelos	França	Brasil
Qualidade das Informações Contábeis e Desempenho Financeiro	Os indicadores de qualidade foram correlacionados com as variáveis de Desempenho Financeiro. Entretanto, essas correlações foram baixas com relação a todos os modelos de Qualidade das Informações Contábeis. Destaca-se ainda a predominância de correlações negativas quanto ao índice de Suavização.	Os indicadores de qualidade também foram correlacionados com indicadores de Desempenho Financeiro, no entanto, em menor frequência do que no caso das empresas francesas. Não houve correlação entre Persistência e Desempenho Financeiro, e, ainda, as correlações de Suavização e Desempenho Financeiro foram em maior parte positivas.
Governança Corporativa e Desempenho Financeiro	Indicadores fortemente correlacionados, principalmente com relação aos indicadores de desempenho no que tange à lucratividade das empresas. Em contrapartida, ainda que as correlações tenham sido significantes, as correlações da rentabilidade com a governança foram mais fracas, significante somente com dois dos indicadores de rentabilidade.	Indicadores fortemente correlacionados, principalmente com relação aos indicadores de desempenho no que tange à lucratividade das empresas. Em contrapartida, ainda que as correlações tenham sido significantes, as correlações da rentabilidade com a governança foram mais fracas, significante somente com três dos indicadores de rentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 9 apresenta uma síntese da análise final acerca dos pressupostos iniciais desta pesquisa.

Tabela 9 Análise dos pressupostos iniciais da pesquisa

Pressupostos	Relações	Resultados
P_1	<i>Qualidade → Desempenho</i>	Comprovadas as relações entre indicadores, sendo que houve significância estatística com maior frequência com relação à Qualidade das Informações Contábeis estimada pelo modelo de suavização. As empresas francesas lucrativas tendem a não suavizar resultados, contudo as empresas brasileiras tendem a suavizar resultados.
P_2	<i>Governança → Desempenho</i>	Comprovadas as relações entre indicadores, no entanto, as correlações mais fortes foram entre indicadores de lucratividade e os <i>scores</i> de Governança Corporativa das empresas. Empresas lucrativas tendem a investir mais em governança tanto na França quanto no Brasil.
P_3	<i>Qualidade ↔ Desempenho ↔ Governança</i>	Comprovadas as relações entre qualidade, governança e desempenho das empresas de capital aberto da França e do Brasil, embora, os resultados tenham dado indícios de que, na França, haja mais Qualidade das Informações Contábeis e mais adoção de práticas de Governança Corporativa do que no Brasil. Tem-se em vista que, no caso brasileiro, percebeu-se ainda uma tendência de ganhos temporários das empresas, sobretudo, uma tendência de empresas lucrativas e rentáveis suavizarem seus resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa atesta as relações entre Qualidade das Informações Contábeis, Governança Corporativa e Desempenho Financeiro das empresas. Na França, as empresas que apresentam Qualidade das Informações Contábeis e que adotam práticas de Governança Corporativa tendem a ser empresas com melhor Desempenho Financeiro. Em contrapartida, no Brasil, qualidade e Desempenho Financeiro não variam no mesmo sentido; mesmo com bom Desempenho Financeiro das empresas, os resultados indicam possível manipulação da informação contábil no país. E, ainda no Brasil, com relação à Governança Corporativa, empresas que adotam boas práticas tendem a ser empresas com um bom Desempenho Financeiro. O mercado francês refletiu mais evolução do que o mercado brasileiro, e as relações entre a Governança Corporativa e o Desempenho Financeiro foram mais evidentes no caso das empresas francesas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta investigação, foram identificadas relações entre Qualidade das Informações Contábeis e Desempenho Financeiro, bem como entre Governança Corporativa e Desempenho Financeiro pela estimativa das correlações entre indicadores. As relações entre qualidade e desempenho foram estatisticamente significantes, porém, se mostraram predominantemente fracas. Em contrapartida, as relações entre governança e desempenho se mostraram fortes, diante das correlações encontradas. Dentre os indicadores de Desempenho Financeiro, ressalta-se que os de lucratividade estão correlacionados com qualidade e governança com mais frequência do que aqueles de rentabilidade.

A presente pesquisa apresenta contribuições teóricas quanto à Qualidade das Informações Contábeis, à Governança Corporativa e ao Desempenho Financeiro de companhias de capital aberto que operam em economias desenvolvidas e emergentes. Especialmente, esta pesquisa atesta convergência de importantes dimensões da gestão de empresas que ainda podem ser exploradas pelas pesquisas sobre qualidade, governança e Desempenho Financeiro e também ocasionar diversos avanços em termos práticos.

As limitações centrais do estudo consistiram nas dificuldades de acesso a dados e informações contábeis de empresas de capital aberto em mercados distintos ao mercado brasileiro. Na mensuração dos índices de Governança Corporativa também houve limitações. O índice acabou penalizado pelo elevado número de variáveis utilizadas, dada a falta de consenso da literatura referente ao tema. Para estudos posteriores, sugere-se que estimativas futuras de um índice de governança usem como ponto de partida o conjunto de variáveis que apresentaram maior variabilidade do índice mensurado nesse estudo, como ganhos, lucros, ativos, patrimônio de acionistas, investimentos e resultados operacionais das empresas. Sugere-se, ainda, a extensão da investigação das relações encontradas nessa pesquisa acerca da Qualidade das Informações Contábeis, da Governança Corporativa e do Desempenho Financeiro das empresas de capital aberto, reconhecendo-se a possibilidade de relações simultâneas entre essas variáveis. Para tal, sugere-se utilizar metodologias de modelagens multivariadas, como a de equações estruturais, que permite ampliação de resultados de modelos de regressão univariada e compreensão de mais dinamicidade entre elementos.

REFERÊNCIAS

- [1] Abidin, A. F. Z., Hashim, H. A., & Ariff, A. M. (2017). Ethical commitments and financial performance: evidence from publicly listed companies in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2). <https://doi.org/10.21315/aamj2017.22.2.3>
- [2] Almeida, J. E. F. D., Sarlo Neto, A., Bastianello, R. F., & Moneque, E. Z. (2012). Alguns aspectos das práticas de suavização de resultados no conservadorismo das companhias abertas listadas na BM & FBovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23, 65-75. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772012000100005>
- [3] Alves, M. A., & Pederiva, J. H. (2015). O processo orçamentário federal e a execução das despesas em dezembro: estratégia de planejamento orçamentário? *Revista de Políticas Públicas*, 19(1), 267-279. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v19n1p267-279>
- [4] Antonio, M. S., Laela, S. F., & Darmawan, R. R. (2019). Corporate Governance, Earnings Quality and Market Response: Comparison of Islamic and Non-Islamic Stock in the Indonesian Capital Market. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23, 1-22.
- [5] Baioco, V. G., & Almeida, J. E. F. D. (2017). Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28, 229-248. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703250>
- [6] Capkun, V., Collins, D., & Jeanjean, T. (2016). The effect of IAS/IFRS adoption on earnings management (smoothing): A closer look at competing explanations. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 352-394. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.04.002>
- [7] Carpes Dani, A., Pamplona, E., & da Cunha, P. R. (2019). Influência da estrutura de auditoria, conselho de administração e qualidade da informação contábil no índice market to book value de empresas brasileiras listadas na B3. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7(2), 61-78. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2019v7n2.41757>
- [8] Christensen, H. B., Lee, E., Walker, M., & Zeng, C. (2015). Incentives or standards: What determines accounting quality changes around IFRS adoption? *European Accounting Review*, 24(1), 31-61. <https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1009144>
- [9] Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging markets review*, 15, 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>
- [10] Correia, L. F., Amaral, H. F., & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22, 45-63. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772011000100004>
- [11] Daske, H., Hail, L., Leuz, C., & Verdi, R. (2013). Adopting a label: Heterogeneity in the economic consequences around IAS/IFRS adoptions. *Journal of accounting research*, 51(3), 495-547. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12005>
- [12] Dechow, P. M., & Dichev, I. D. (2002). The quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors. *The accounting review*, 77(s-1), 35-59. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.s-1.35>
- [13] Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of accounting and economics*, 50(2-3), 344-401. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.001>
- [14] Dichev, I. D., Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2013). Earnings quality: Evidence from the field.

Journal of Accounting and Economics, 56(2-3), 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.05.004>

- [15] Eckel, N. (1981). The income smoothing hypothesis revisited. *Abacus*, 17(1), 28-40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1981.tb00099.x>
- [16] Elston, J. (2019). Corporate governance: what we know and what we don't know. *Journal of Industrial and Business Economics*, 46(2), 147-156. <https://doi.org/10.1007/s40812-019-00115-z>
- [17] Fallatah, Y., & Dickins, D. (2012). Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia. *African Journal of Business Management*, 6(36), 10025-10034. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.008>
- [18] Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: a review of theory and empirical work, *Journal of Finance*, 25. <https://doi.org/10.2307/2325486>
- [19] Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. *Journal of Finance*, 46(5), 1575-1617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb04636.x>
- [20] Faria, F. D. A., Maçada, A. C. G., & Kumar, K. (2017). Modelo estrutural de governança da informação para bancos. *Revista de Administração de Empresas*, 57, 79-95. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170107>
- [21] Fávero, L. P. L. (2013). Dados em painel em contabilidade e finanças: teoria e aplicação. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(1), 131-156.
- [22] Francis, J., LaFond, R., Olsson, P., & Schipper, K. (2005). The market pricing of accruals quality. *Journal of accounting and economics*, 39(2), 295-327. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.06.003>
- [23] Frankel, R., & Litov, L. (2009). Earnings persistence. *Journal of Accounting and Economics*, 47(1-2), 182-190. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2008.11.008>
- [24] Gastaud Maçada, A. C., Brinkhues, R. A., Freitas Jr, J. C. D. S., & Lajara, T. T. (2019). Princípios e fatores motivadores para adoção das governanças corporativa de TI e da informação. *Revista Alcance*, 26(2), 131-147. GONZÁLEZ, J. S. [https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2\(Mai/Ago\).p131-147](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2(Mai/Ago).p131-147)
- [25] Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica-5*. Amgh Editora.
- [26] Hong, P. K., Ma, T., & Zhang, G. (2019). Accruals quality and cost of capital: Evidence from the Chinese stock market. *Journal of International Accounting Research*, 18(1), 71-95. <https://doi.org/10.2308/jiar-52216>
- [27] Issarawornrawanich, P., & Wuttichindanon, S. (2019). Corporate social responsibility practices and disclosures in Thailand. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2017-0038>
- [28] Jensen, M. C. (1976). Reflections on the State of Accounting Research and the Regulation of Accounting.
- [29] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- [30] Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of accounting research*, 29(2), 193-228. <https://doi.org/10.2307/2491047>
- [31] Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. *Journal of accounting research*, 54(2), 525-622. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12115>
- [32] Liu, Y., Xie, F., & Xu, Z. (2019). Board business connections and firm profitability: Evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(9), 1954-1968. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1498332>
- [33] Lo, K., Ramos, F., & Rogo, R. (2017). Earnings management and annual report readability. *Journal of accounting and Economics*, 63(1), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2016.09.002>
- [34] Maestri, C. O. N. M., Tavares, V. B., Penedo, A. S. T., Pereira, V. S., & Coelho, R. R. A. (2019). Nível de Governança Corporativa prediz o desempenho financeiro da empresa? Evidências do mercado brasileiro por meio de redes neurais artificiais. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1-15. <https://doi.org/10.16930/2237-766220192796>
- [35] Malik, M. S., & Nadeem, M. (2014). Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 10(1), 9-19. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.21.9>
- [36] Mills, A., & Haines, P. (2015). *Essential strategies for financial services compliance*. John Wiley & Sons.
- [37] Moradi, M. A., & Nezami, A. (2011). Influence of ownership structure on earning quality in the listed firms of Tehran Stock Exchange. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 146. <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n4p146>

- [38] Ohlson, J. A. (1995). Earnings, book values, and dividends in equity valuation. *Contemporary accounting research*, 11(2), 661-687. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1995.tb00461.x>
- [39] Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira*. AMGH Editora.
- [40] Santos, E. S., Calixto, L., & Bispo, M. F. (2019). Impact of the Brazilian Accounting Pronouncements Committee's New Guideline (OCPC 07) on the downsizing of companies' Notes. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 58-72. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806650>
- [41] Shiri, M. M., Vaghfi, S. H., Soltani, J., & Esmaeli, M. (2012). Corporate governance and earning quality: Evidence from Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(6), 702-708.
- [42] Silva Macedo, M. A., & Corrar, L. J. (2012). Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(1). <https://doi.org/10.4013/base.2012.91.02>
- [43] Silva, A. F., da Silva Macedo, M. A., & da Costa Marques, J. A. V. (2012). Análise da relevância da informação contábil no setor brasileiro de energia elétrica no período de 2005 A 2007: uma discussão com foco nas variáveis LL, FCO E EBITDA. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 6-24. <https://doi.org/10.4270/ruc.2012210>
- [44] Silva, R. L. M., Nardi, P. C. C., Martins, V. A., & Barossi Filho, M. (2016). Os níveis de governança corporativa da BM&F BOVESPA aumentam a liquidez das ações? *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 13(3), 248-263. <https://doi.org/10.4013/base.2016.133.05>
- [45] Souza, M. M. D., & Borba, J. A. (2016). Value relevance do nível de disclosure das combinações de negócios e do goodwill reconhecido nas companhias de capital aberto brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28, 77-92. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703240>
- [46] Steger, T. (2015). Corporate Governance. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060039>
- [47] Xu, H., Dao, M., & Wu, J. (2019). The effect of local political corruption on earnings quality. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 53(2), 551-574. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0758-x>

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq, da CAPES (Código de Financiamento 001) e da FAPEMIG (APQ-02135-22).

Capítulo 6

Perfil profissional em seleção: Diretrizes técnicas e estruturais da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Luana Augustinho Cavalcante

Jéssica Nunes de Amorim

Luiz Carlos Francisco Junior

Resumo: Com a evolução dos negócios no cenário corporativo, os processos de recrutamento e seleção de pessoal tornaram-se uma operação importante e indispensável para as organizações, deixando de apenas exercer o papel objetivo de preencher vagas abertas para efetivamente atuar de forma estratégica na captação de profissionais aderentes às necessidades dos cargos e também à cultura e valores da empresa, estando mais conectados às estratégias organizacionais. Nesse sentido, o presente projeto de intervenção desenvolvido para uma empresa atuante na área de informática teve seu foco direcionado para a estruturação dos procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal, nos quais buscou-se implementar processos padronizados que pudessem trazer maior agilidade, assertividade e estratégia na escolha de novos trabalhadores. Apostou-se num processo de uniformização tendo em vista que ele é de extrema importância para as empresas, independentemente de seu segmento de negócios ou tamanho, visto que se trata de uma forma estruturada e eficiente de promoção de qualidade em produtos e serviços. Foram realizados os mapeamentos de perfis, organização dos dados para divulgação de vagas, observações sobre a triagem de currículos e análises de perfis, como também orientações e treinos práticos sobre entrevistas focadas nos perfis desenhados, por meio dos pré-requisitos comportamentais e técnicos definidos para cada oportunidade que virá a ser trabalhada. Assim sendo, estima-se que a empresa desenvolverá processos mais eficazes e estratégicos, auxiliando na diminuição da rotatividade e na produção de bons resultados tanto para a empresa como para os trabalhadores em seu desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Estratégia, recrutamento e seleção, processos de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado para a disciplina de psicologia organizacional como resultado final numa empresa de informática da cidade de São Paulo, ao decorrer do nono e décimo semestre do curso de psicologia.

Durante os encontros realizados, tornou-se possível para a identificação da ausência de um setor de recursos humanos que pudesse realizar os processos de contratação de pessoal, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, estruturação de cargos e salários, realização de avaliações de desempenho, entre outros subsistemas da área, e que devido à ausência desses processos devidamente formulados, a empresa passava por um alto índice de rotatividade de pessoal e dificuldades na contratação de profissionais que atendessem a todas as solicitações para determinadas posições, como era o caso dos técnicos de informática e vendedores, e desta forma, foi desenvolvido um projeto de intervenção que adequasse processos e padronização para a área de recrutamento e seleção de pessoal, como também a apresentação de cada etapa para um processo efetivo.

O trabalho junto à referida empresa ocorreu de forma assertiva e colaborativa por parte dos responsáveis pela organização, que compartilharam informações importantes e detalhadas sobre seus processos internos, incluindo as inconformidades que ocorriam na empresa, em especial pela ausência de processos na área de recursos humanos e gestão de pessoas.

Durante a aplicação das atividades desenvolvidas para a intervenção junto à área de recrutamento e seleção, o responsável mostrou-se participativo, demonstrando real interesse em compreender a funcionalidade de cada ferramenta, acrescentando informações que julgava importantes para as definições dos processos, disponível à parceria durante todos os encontros, o que trouxe uma maior facilidade para a aplicação da intervenção e transmissão das informações elaboradas.

Ao decorrer do processo de implantação do projeto, foram coletados dados, organizados formulários e documentações e disponibilizados conteúdos importantes sobre a condução de processos seletivos, estruturando os perfis trabalhados, buscando a definição de perfis técnicos e comportamentais, disponibilizando os principais portais gratuitos e redes sociais para divulgação de vagas, como também a realização dos treinamentos necessários para que a liderança pudesse seguir utilizando as técnicas e procedimentos que apoiassem a realização das seleções de pessoal, como as entrevistas baseadas em perfis, e inventários comportamentais que poderiam apoiar no processo de identificação de perfis.

Por meio do processo realizado, espera-se que a empresa em questão possa desenvolver processos seletivos mais assertivos, possibilitando melhorias nas contratações e entregas realizadas, e consequentemente alavancando os negócios da empresa.

2. DEVOLUTIVA DE INTERVENÇÃO

Após o encerramento do projeto de intervenção, as estagiárias e o responsável pela organização em questão realizaram uma reunião para feedback sobre o estágio realizado, desde as etapas de observações e coleta de informações, até a aplicação efetiva do projeto desenvolvido para o setor de recrutamento e seleção de pessoal.

Identificou-se uma real parceria por parte dos responsáveis pela empresa, em que todos os dados importantes foram prontamente compartilhados entre as partes para que fosse possível chegar a total compreensão sobre o diagnóstico organizacional, explorando com abertura todas as inconsistências que atingiam a área de recursos humanos e gestão de pessoas, e que poderiam ser contribuintes para a rotatividade de pessoal na empresa.

Durante a implantação do projeto de intervenção, o responsável participou ativamente de todas as reuniões em busca de compreender os processos desenvolvidos, indicando seu real interesse em aprender sobre os conteúdos transmitidos, questionar quando identificava alguma dúvida em meio às informações e também disponibilizar-se para passar por breves treinamentos que foram elaborados pela dupla de estagiárias.

O responsável pela organização, apresentou como *feedback* a clareza e estruturação de todos os materiais compartilhados ao decorrer do processo, além das reuniões previamente elaboradas onde ocorreram explicações detalhadas e assertivas sobre todos os conteúdos implantados no setor, e também a

preocupação e respeito com a empresa, colaborando profissionalmente para que o projeto fosse possível e aplicável a realidade da organização.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O projeto de intervenção desenvolvido para a empresa supramencionada teve seu foco direcionado para a estruturação dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, nos quais buscou-se implementar processos padronizados que pudessem trazer maior agilidade, assertividade e estratégia para o recrutamento e seleção de novos colaboradores.

O processo de padronização é de extrema importância para as empresas, independente de seus segmentos de negócios ou tamanho, visto que se trata de uma forma estruturada e eficiente de garantia de qualidade em produtos e serviços (CEREJA, 2011) e garante também que as atividades de cada setor estão sendo desempenhadas da mesma maneira, agilizando as entregas e facilitando a identificação de possíveis erros. Além disso, com a evolução dos negócios das empresas, os processos de recrutamento e seleção de pessoal tornaram-se uma operação importante e indispensável para as organizações, deixando de apenas exercer o papel objetivo de preencher vagas abertas, para efetivamente atuar de forma estratégica na captação de profissionais aderentes às necessidades dos cargos, e também a cultura e valores da empresa, e consequentemente mais conectados com as estratégias organizacionais (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Foram realizadas pesquisas exploratórias para melhor compreensão sobre as documentações e materiais que eram utilizados nos processos de seleção da organização, e após a constatação da ausência dessas documentações, tornou-se importante o desenvolvimento desses materiais, possibilitando que os perfis para as vagas fossem planejados e estudados antes do início da captação de profissionais.

Para conseguir acompanhar o movimento e atualização do mercado de trabalho, é fundamental que as empresas estejam com seus times treinados e aderentes à cultura e competências organizacionais, podendo fazer as entregas e atingir os objetivos estipulados para o crescimento da empresa e, para isso, é de extrema importância que o setor de Recrutamento e Seleção tenha ferramentas, formulários e processos inovadores (FARIAS; SANTOS, 2018) que possam apoiar na avaliação, identificação e apresentação dos potenciais talentos aos gestores, dentro das necessidades que a empresa e área demonstram, e para isso é de extrema importância que exista a compreensão clara das necessidades impostas pela nova posição aberta.

Como principal documento foi desenvolvido um formulário de requisição de pessoal, através dos dados fornecidos pela empresa e também por meio de pesquisas de mercado, para que fosse utilizado previamente, sempre que a necessidade de uma nova contratação fosse sinalizada ao responsável.

O documento de requisição de pessoal se faz importante para que seja alinhado com o contratante ou gestor da área quais os principais critérios necessários para que a posição seja concluída, e dentro desses critérios estão os pré-requisitos técnicos e as competências técnicas e comportamentais, também são acrescentadas as informações sobre a área ao qual o cargo pertence, e os dados atrelados a remuneração, como faixas salariais, pacote de benefícios e bonificações, entre outras informações que buscam deixar a posição mais específica para a contratação (SILVA, 2008).

Também foi realizada a elaboração do mapeamento de perfil, em que se apresentavam os principais dados sobre cada cargo, contendo as descrições de atividades, pré-requisitos técnicos e o campo para que fosse completado os dados referentes ao perfil comportamental que ainda seria desenvolvido em parceria com a empresa, nos encontros posteriores.

A elaboração das descrições de cargos conta com os dados principais sobre determinado cargo, onde são descritos com riqueza de detalhes todos os critérios relacionados sobre como as atividades são feitas, em qual periodicidade, quais os métodos utilizados para a realização e qual o principal objetivo daquele cargo dentro da organização (FERREIRA; SOEIRA, 2013), permitindo aos responsáveis enxergar de maneira detalhada todos os principais aspectos que permeiam o cargo, sendo possível visualizar com maior clareza o papel de cada posição, permitindo também compreender a importância que cada cargo possui dentro dos setores que compõem a empresa (OLIVEIRA; PACHECO, 2007). Conhecer as funções, as necessidades e entender o que de fato se busca, auxilia em um melhor ajuste da evolução dos recursos humanos da organização (BOHLOULI; et. al. apud KROENKE; et. al, 2018).

Após a organização das documentações, foi proposta a elaboração do perfil comportamental de duas oportunidades (vendedor e técnico de informática, atendendo à solicitação da empresa), onde foi disponibilizada uma ferramenta de análise comportamental que apoiaria na identificação dos perfis por meio do preenchimento feito pelo responsável, e onde demonstraram características comportamentais para cada um dos dois cargos.

Na seleção por competências, é importante ir além de apenas analisar os aspectos gerais da função, é necessário que o gestor e o profissional de recursos humanos realizem o mapeamento das competências que o cargo deve possuir considerando todo o conhecimento do candidato e o alinhamento com a cultura da empresa (ARBOITE, 2008).

Após as análises sob os resultados obtidos e a identificação das características positivas e de desenvolvimento para as duas posições trabalhadas, foram realizadas as análises dos resultados para adequação dos pontos apresentados em competências comportamentais de possível observação e exploração em etapas posteriores no processo seletivo, como as entrevistas por perfil, e apresentaram os dados ao responsável pela empresa, por meio da elaboração de um material explicativo.

Para a realização de seleção por competências, se torna fundamental que as empresas desenvolvam perfis de competências para cada cargo internamente, identificando as principais competências, por meio de mapeamentos, que sejam aderentes às estratégias da empresa e a sua cultura organizacional (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011), mas também tornar-se fundamental para essa etapa, que as organizações e seus membros tenham conhecimentos sobre o que são as competências e como aplicá-las.

Evoluindo para as etapas seguintes na estruturação dos processos seletivos, foi elaborado e apresentado ao responsável um material relacionado a construção dos textos como exemplos para as divulgações atrativas das vagas abertas na empresa, visto que o processo de divulgação de uma oportunidade para o mercado de trabalho é de grande importância para a efetividade de um processo seletivo, visto que é a etapa onde os recrutadores ou responsáveis pela seleção apresentarão a oportunidade para os candidatos, buscando chamar atenção daqueles profissionais que estão aderentes aos pré-requisitos e que possam assumir a nova posição na organização, e a ausência ou falta de planejamento para essa etapa poderá acarretar em processos seletivos mais longos e menos eficazes, visto que poderá atrair profissionais que não estão aderentes às necessidades indicadas pela vaga (SILVA; FERRETT; MANCINI, 2014).

Foram fornecidos também, dados sobre plataformas virtuais especializadas na captação de profissionais, e que disponibilizam a publicação das vagas nos sites de forma gratuita para baixa quantidade de posições. O desenvolvimento da tecnologia possibilitou que as empresas pudessem investir em métodos virtuais para a divulgação de oportunidades de emprego, conseguindo alcançar um número superior de profissionais e consequentemente de possíveis interessados em suas propostas, além de economicamente necessitar de menos valores financeiros para a divulgação de vagas (LIMA; RABELO, 2018).

Foram apresentados ainda, *insights* sobre a utilização das redes sociais, como Facebook e Telegram, para a divulgação de oportunidades e interações em grupos especializados e voltados para divulgação de vagas e negócios, além da apresentação do LinkedIn como ferramenta também para o Networking e divulgação da marca. Nos últimos anos as redes sociais se tornaram parte importante na rotina dos indivíduos com diversas finalidades, incluindo a busca por um novo emprego ou mesmo o networking entre profissionais, possibilitando que as empresas divulguem seus negócios e também possam ter acesso aos perfis e carreiras dos profissionais, o que poderá apoiar nos processos de divulgação de vagas e contato com profissionais (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

Foi orientado ainda que após a etapa de divulgação e recebimento de currículos, contatos telefônicos fossem realizados com os candidatos para triagem, ou seja, uma análise prévia do perfil para compreensões iniciais, e apenas após a checagem dos critérios básicos, evoluir a uma convocação para etapa de entrevista por perfil.

Para as etapas de avaliação dos perfil selecionados, foram apresentados materiais com sugestões relacionadas a necessidade de avaliação da comunicação escrita dos profissionais, redações para os profissionais de vendas e o preenchimento de uma ordem de serviço para os técnicos de informática, e posterior a essa avaliação ocorriam as entrevistas por perfil, focadas nas competências comportamentais identificadas anteriormente durante o projeto de intervenção, foram disponibilizadas algumas perguntas que possibilitavam ao responsável explorar, com maior facilidade, as experiências práticas e o perfil dos profissionais frente a algumas situações.

Os processos seletivos realizados com base em competências e análise de perfis proporcionam para as empresas maior agilidade e estratégia, possibilitando que a organização possa identificar as habilidades, competências e atitudes dos candidatos durante as etapas seletivas, resultando em contratações mais assertivas e dentro do perfil e resultados esperados no momento de seleção (SILVA, et. al., 2019).

Para a conclusão do processo de seleção, foi sugerida a aplicação da ferramenta comportamental 16 tipos de personalidades, como uma forma de analisar e explorar com maior assertividade os perfis dos finalistas, e também esclareceram sobre a ferramenta atuar como um complemento aos processos e não uma etapa eliminatória. Os inventários comportamentais são ferramentas que atuam com o objetivo de mapear e organizar informações importantes sobre as principais características do perfil de determinado indivíduo no que se refere a competências e preferências (PERBICHE, 2020).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o retorno das atividades junto à empresa de informática que foi foco deste trabalho, e atualização sobre o momento da mesma, deu-se início ao processo de adaptação de projeto de intervenção e início das aplicações de atividades.

A atenção foi inicialmente direcionada para explorar, com maior detalhamento e informações, quais eram os formulários e documentos utilizados pela equipe quando necessário realizar um processo de recrutamento e seleção de pessoas, e também a investigação sobre o nível de padronização que a empresa adotara nos processos e mesmo se existiam processos padronizados e definidos para essas atividades.

Após coletar as informações e identificar a ausência de qualquer documentação padrão para o setor, foi desenvolvido um formulário de requisição de pessoal para ser utilizado previamente na solicitação pela abertura de uma nova vaga e também um documento específico para organização dos dados descritivos para dois cargos da empresa (vendedor e técnico de informática).

Foi apresentada ao responsável pela empresa a ferramenta comportamental no portal Pravalier, como uma maneira de obter e desenvolver o perfil comportamental desejado para cada oportunidade trabalhada, e os dados obtidos foram ajustados e as competências comportamentais e perfil do candidato foi entregue ao responsável junto ao documento com os descritivos dos critérios técnicos obrigatórios/diferenciais, completando desta forma o descritivo de cargo para novas contratações.

Tendo o perfil da oportunidade elaborado, foi desenvolvido um material constando detalhadamente como organizar uma oportunidade de emprego para divulgação/publicação em portais virtuais para captação de profissionais, e também apresentaram algumas opções de portais especializados em divulgação de oportunidades e captação de profissionais onde o responsável pela organização poderia utilizar gratuitamente, devido ao número baixo de vagas.

Também foi proposto que utilizassem das redes sociais como forma de buscar profissionais, visto que poderiam ingressar com a página da empresa em grupos no Facebook e Telegram que tratem de determinadas vagas, como é o caso da posição de técnico em informática, e conseguir divulgar para um número maior de pessoas. E ainda, foi apresentada a ferramenta LinkedIn para o líder da empresa, reforçando que além da divulgação de vagas e captação de profissionais, também seria possível divulgar conteúdos importantes que pudessem fortalecer a marca da empresa e a tornar mais conhecida entre os clientes e parceiros.

Prosseguindo com o projeto de intervenção, elaborou-se e apresentou-se um material explicativo sobre as demais etapas do processo de seleção para as vagas de vendedor e técnico de informática. Para as duas posições ocorreriam etapas de avaliação escrita, onde os vendedores realizariam redações com tema proposto previamente, enquanto os técnicos de informática realizariam o preenchimento de uma ordem de serviço, e seguindo para a próxima etapa do processo, foram disponibilizadas perguntas elaboradas como exemplos para se abordar durante as entrevistas, buscando explorar situações onde as competências das vagas pudessem ter sido utilizadas/apresentadas pelos candidatos de ambas as vagas, e como conclusão para o processo, foi sugerido ao responsável a aplicação da ferramenta comportamental 16 tipos de personalidade, como etapa não eliminatória, mas que ajudaria a complementar as informações coletadas sobre os profissionais, e proporcionar maiores informações sobre o candidato.

O projeto de intervenção foi concluído e contou com a participação ativa do responsável pela empresa em todas as atividades propostas ao decorrer da apresentação de cada etapa na estruturação dos processos

seletivos, tornando-se possível deixar um material completo com todos os dados necessários para a realização de um processo de recrutamento e seleção quando necessário, e desta forma, estima-se que a empresa desenvolverá processos mais assertivos e estratégicos, auxiliando na diminuição da rotatividade e na produção de bons resultados tanto para a empresa como para os colaboradores em seus desenvolvimentos profissionais (JULIÃO, 2020).

Como uma possibilidade para novas intervenções, foi recomendado que a empresa pudesse analisar seus talentos internos e possibilitar as realocações de colaboradores em outros setores, evitando assim o desligamento de profissionais que poderiam trazer grandes contribuições para a organização, atuando diretamente em suas áreas de desejo.

REFERÊNCIAS

- [1] ARBOITE, M. R. S. Gestão por competências: políticas e práticas de RH. Novo Hamburgo: Feevale, 2008.
- [2] CARVALHO, I. M. V. PASSOS, A. E. V. M. SARAIVA, S. B. Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- [3] CASSIANO, C. N. LIMA, L. C. ZUPPANI, T. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. Navus. Florianópolis, v.6, n.2, p.52-67, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454046005>>.
- [4] CEREJA, C. A importância da padronização para a estratégia das empresas. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c205398.pdf>.
- [5] FARIAS, J. S. SANTOS, L. A. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. South american development society journal. São Paulo, v.4, n.12, p.151-177, 2018). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177>>.
- [6] FERREIRA, S. F. SOEIRA, F. S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. Revista eletrônica diálogos acadêmicos. Sertãozinho, v.4, n.1, p.46-56, 2013. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf>.
- [7] JULIÃO, M. A. Perfil comportamental: a importância dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção - aplicando a metodologia DIS. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS. São Carlos, 2020. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5809>>.
- [8] KROENKE, A. et. al. Análise das Competências Comportamentais Requeridas no Processo Seletivo da Indústria de Transformação. Administração de Empresas em Revistas. Curitiba, v. 18, n.19, p. 205-223, 2018. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/3080/371371614>.
- [9] LIMA, A. S. H. RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. Revista psicologia, diversidade e saúde. Aracaju, v.7, n.1, p.39-148, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.17267/2317-3394rps.v7i1.1697>>.
- [10] OLIVEIRA, D. R. PACHECO, M. S. Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. Seminários de administração – semead – USP. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/134.pdf>.
- [11] PERBICHE, M. D. Aplicação do teste de perfil comportamental DISC como ferramenta auxiliar para processo seletivo e para desenvolvimento de pessoas: estudo de caso em um escritório de advocacia. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26394>>.
- [12] SILVA, J. M. et. al. Processo de recrutamento e seleção por competências nas organizações. Brazilian journal of development. Curitiba, v.5, n.12, p.33392-33401, 2019. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5811/5223>>.
- [13] SILVA, S. L. M. Recrutamento e seleção de pessoas. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C203314.pdf>.
- [14] SILVA, V. FERRETTI, K. MANCINI, R. Recrutamento e seleção: um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. ETIC – encontro de iniciação científica. Toledo, v.10, n.10, p.1-15, 2014. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/4308/406>>.
- [15] SOUZA, D. A. PAIXÃO, C. R. SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. Gestão e regionalidade. São Paulo, v.27, n.80, p.45-48, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133421279008>>.

Capítulo 7

Autoconhecimento e bem-estar sob a perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Sabrina Castro

Andréa Cezário Morales

Luiz Carlos Francisco Junior

Resumo: Promover o desenvolvimento organizacional alinhado ao crescimento e satisfação pessoal e profissional do indivíduo é uma excelente opção tendo em vista que o maior capital das empresas são as pessoas que ali trabalham. Assim sendo, a prática da psicologia organizacional e do trabalho (POT) tem ocupado um espaço importante no contexto profissional da psicologia por meio da aplicação dos conhecimentos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, visando promover a saúde do trabalhador, sua satisfação em relação ao trabalho e também benefícios para a respectiva organização na qual está inserido. Partindo dessa prerrogativa este trabalho tem como objetivo principal realizar uma intervenção após o levantamento das demandas de uma empresa de produção de projetos audiovisuais. Os dados foram coletados a partir de entrevistas e formulários, sendo possível identificar que a organização está consolidada no mercado em seu segmento. Diante disto, foram investigadas as prováveis contribuições do psicólogo organizacional para o negócio, identificando-se a necessidade de intervenção na promoção do bem-estar e do autoconhecimento dos profissionais. O intuito das atividades de execução do projeto se relaciona ao reconhecimento de interesses pessoais, habilidades, expectativas, dentre outras características, que são necessárias para o autoconhecimento, ressaltando a importância das competências socioemocionais para o equilíbrio da saúde mental, favorecendo os relacionamentos socioprofissionais saudáveis, o crescimento e a realização profissional e pessoal.

Palavras-chave: Desenvolvimento, saúde mental, qualidade de vida no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A empresa estudada iniciou as suas atividades em 2019 com cinco sócios no ramo de atividade de produção de projetos audiovisuais, com o foco em criação em 3D, desenvolvendo produtos e projetos como: cenários, mascotes, character designer (modelagem de personagens), objetos para impressão 3D e animações promocionais.

De acordo com os dados coletados junto aos membros da organização, a empresa apresenta-se organizada em seus processos. Aumentaram o número de clientes nacionais e internacionais atendidos, aproveitaram a transformação digital pós-pandemia dos processos, aprenderam a criar novos produtos com a identidade das empresas no mercado.

Com o resultado positivo dos seus projetos conseguiram atrair novos clientes, com objetivo de entregar sempre um trabalho excelente, valorizando a primeira experiência e impressão com ele, conseguindo a satisfação dos clientes sobre os *jobs* finalizados.

Conseguiram construir confiança e autoridade no mercado para receber indicações, e criaram um sistema para incentivá-las. Identificaram iniciativas que poderiam ser adotadas para reduzir os custos e garantir o tempo de execução e produção.

Executaram as ações planejadas do cronograma, visto que foram programados cinco encontros e para obter o feedback de avaliação do projeto, realizaram uma reunião de encerramento para que os sócios pudessem pontuar sobre como ocorreram as intervenções e as atividades aplicadas durante o processo interventivo.

Os sócios demonstram interesse em participar das atividades e também mantiveram esta postura, este ano durante os encontros, apresentando abertura aos temas e uma participação ativa. Participaram com comprometimento ao realizar os testes no decorrer das tarefas propostas.

As vezes não fica clara a inserção do psicólogo neste contexto empresarial e o que este profissional pode fazer para auxiliar nos processos de upgrade das empresas. Assim sendo, a prática da psicologia organizacional e do trabalho (POT) tem ocupado um espaço importante no contexto profissional do psicólogo. Esta define-se como campo de aplicação dos conhecimentos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, visando promover a saúde do trabalhador, sua satisfação em relação ao trabalho e também benefícios para a respectiva organização na qual está inserido.

Os recursos utilizados pelos profissionais de psicologia organizacional e do trabalho (POT) para lidar com as situações propostas são vastos. Essa abordagem permitiu perceber que, os profissionais enfrentaram diferentes transições e que a interação entre recursos pessoais e organizacionais é capaz de estabelecer um maior controle sobre os processos.

Segundo Sampaio (1999), em situação de crise, a busca por conhecimentos científicos é uma das principais estratégias usadas pelos psicólogos de POT, reforçando o duplo estatuto de ciência e profissão de nossa área.

Inicialmente a psicologia organizacional tinha como foco as tradicionais atividades de seleção e treinamento, porém, devido as rápidas transformações no cenário econômico, empresarial e social, observou-se uma maior diversificação nas competências dos psicólogos organizacionais.

Estes passaram a considerar pela integração dos trabalhadores assim como pela busca por melhorias na segurança e saúde desses colaboradores. Preocuparam-se também com os aspectos sociais e ambientais ligados à rotina organizacional das empresas.

Por meio dos dados coletados durante as entrevistas com os sócios apresentamos a proposta do projeto de intervenção na promoção do bem-estar e o autoconhecimento dos sócios. Ressaltando a importância das competências socioemocionais e do autoconhecimento para o equilíbrio da saúde mental.

Segundo Silva (2018), promover o desenvolvimento organizacional alinhado com o crescimento e satisfação pessoal e profissional do indivíduo. É uma excelente opção tendo em vista que o maior capital das empresas são as pessoas que ali trabalham.

Diante deste cenário propomos encontros para o ano de 2022 visando promover esse bem-estar e autoconhecimento pessoal dos integrantes da equipe, favorecendo os relacionamentos socioprofissionais saudáveis, o crescimento e a realização profissional e pessoal (FERREIRA, 2011).

2. DEVOLUTIVA DE INTERVENÇÃO

No último encontro foi realizado com os sócios o feedback sobre as atividades realizadas e enfatizaram como este processo contribuiu para a formação e desenvolvimento de todos os envolvidos.

Compartilharam com os integrantes os resultados apresentados em um panorama geral dos encontros e solicitaram que eles expusessem os pontos que foram relevantes também. Por meio das informações partilhadas durante as entrevistas com os integrantes e os dados coletados no foi feita a proposta do projeto de intervenção sobre a promoção do bem-estar e o autoconhecimento dos sócios, ressaltando a importância das competências socioemocionais e do autoconhecimento para o equilíbrio da saúde mental.

Segundo Silva (2018), promover o desenvolvimento organizacional alinhado com o crescimento e satisfação pessoal e profissional do indivíduo é uma excelente opção tendo em vista que o maior capital das empresas são as pessoas que ali trabalham.

Constatou-se que desde o início dos trabalhos os sócios demonstram interesse em participar das atividades e também mantiveram esta postura, apresentando abertura aos temas e uma participação ativa. Os sócios informaram que com o desenvolvimento das atividades de intervenção realizadas, foi possível refletir sobre pontos pessoais que muitas vezes acabam não sendo observados durante o cotidiano e observaram de maneira geral como cada um contribui de maneira significativa ao seu modo para a empresa.

Tornou-se evidente para os sócios que eles se apresentam organizados em todos os processos da empresa e agradeceram a participação durante as atividades realizadas com os temas a seguir: autoconhecimento, consciência social, habilidade de relacionamento, tomada de decisão responsável e autocontrole.

O processo de intervenção contribuiu ao ampliar o contexto no qual os psicólogos organizacionais podem atuar e contribuir para o ambiente de trabalho proporcionando reflexões que podem motivar os colaboradores de maneira efetiva e uma participação ativa, além de ser possível observar como existem diferentes tipos de empresas e com isso a aplicação de recursos do profissional psicólogo pode ser ampliada, tendo em vista as diversas possibilidades de atividades e testes propostos para determinadas situações, considerando como necessário que o psicólogo atue de maneira diversificada para lidar com os diferentes climas organizacionais.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A intervenção foi iniciada trabalhando o propósito do Ikigai, segundo Ken Mogi (2018), explica que ao encontrar o seu Ikigai, a sua razão para viver e realizar as suas atividades de acordo com o que gosta de fazer é um processo que beneficia uma vida mais saudável. A teoria é que se os seres humanos podem ganhar a vida fazendo algo que gostam, a tendência é que essa atividade seja realizada com mais satisfação, cuidado e produtividade.

Os sócios preencheram mandalas e discutiram os resultados apresentados entre os talentos e profissões apareceram interesses semelhantes com a área que atuam. Demonstraram o que eles realmente gostam e também comentaram sobre as profissões que não exerceriam. A condução da atividade sobre a importância do autoconhecimento foi extremamente positiva, não houveram dificuldades durante a aplicação. Os sócios demonstraram também consciência de que a cada escolha realizada também existem renúncias.

As habilidades socioemocionais englobam um conjunto de competências que são necessárias para que cada indivíduo consiga lidar com as suas próprias emoções, alcançar metas e se relacionar com outras pessoas. Num outro encontro foi apresentado aos sócios da empresa o tema consciência social e seus subtemas: a funcionalidade das emoções positivas e negativas e a importância dos vínculos afetivos.

Compartilharam as atividades e momentos que despertam neles emoções positivas como sair com a noiva, jogar vídeo game e assistir filmes; estudar, ler e viajar; fotografar, ter contato com a natureza; ler quadrinhos; ouvir música regularmente e conversar. De acordo com a teoria evolutiva, segundo Seligman (2010) afirma que sentimentos positivos em relação a uma pessoa ou objeto provocam aproximação, enquanto sentimentos negativos geram afastamentos.

Para referido o autor a teoria evolutiva mostra que as emoções negativas funcionam como defesa contra ameaças externas. Entretanto as emoções positivas têm o papel importante na evolução. Elas fortalecem nossos recursos intelectuais, sociais e físicos, criando reservas que podemos utilizar quando aparecem

oportunidades e ameaças. Quando as pessoas estão em estados emocionais positivos, são vistas como mais amáveis e as relações sociais têm mais chances de se desenvolverem e se solidificarem.

Questionados sobre a importância dos vínculos afetivos alguns compartilharam a influência da família em suas vidas e os amigos. Segundo Wallon (2007), a afetividade é a capacidade do ser humano em ser afetado, pelo meio externo e interno através de sensações. Wallon sustenta a ideia de que a afetividade é crucial para o desenvolvimento do sujeito e que a vida psíquica do ser humano é composta pelas dimensões afetiva, motora e cognitiva e que estas atuam de forma conjunta.

O autor supracitado também defende que o processo evolutivo depende não só da capacidade biológica do indivíduo, mas também do meio em que vive, se este vai dispor de recursos que irão provocar o seu desenvolvimento.

São diversas as teorias sobre a afetividade e a importância do vínculo afetivo, mas todas elas destacam o quanto a capacidade de criar vínculos é essencial para que os indivíduos aprendam a viver com uma melhor qualidade de vida, de acordo com os seus propósitos, criando laços positivos em suas relações interpessoais.

Ao final os sócios demonstraram consciência das atividades que proporcionam sentimentos positivos e negativos e conseguiram refletir sobre a importância das relações que mantém em suas vidas.

O terceiro tema apresentado aos sócios foi relacionado as habilidades de relacionamento dando ênfase na comunicação não-violenta (CNV). Segundo Marshall (2006), o que os seres humanos querem em suas vidas é nada mais do que compaixão, um fluxo entre eles mesmos e os outros com base numa entrega mútua, genuína.

O objetivo ao final da atividade foi concluído ao apresentar aos sócios uma maneira compassiva de conexão com os sentimentos e necessidades, lembrando como é possível a conexão e contribuição para o bem-estar uns dos outros por meio de uma linguagem dinâmica, abandonando uma linguagem de rótulos e julgamentos, desenvolvendo assim habilidades para relacionamentos saudáveis.

No encontro seguinte foi realizada a abordagem sobre a importância de uma tomada de decisão responsável. De acordo com Maximiano (2000), o processo da tomada de decisão é um ingrediente substancial e inseparável das atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Com o intuito de desenvolver o tema com os sócios foi realizada a aplicação da atividade denominada Matriz do Estado Desejado. Esta ferramenta estimula a reflexão sobre diversas áreas da vida tais como: ambiente físico, saúde, carreira, desenvolvimento pessoal, relacionamentos, espiritualidade, recursos financeiros, vida social, equilíbrio emocional, realização e propósito, família, relacionamento amoroso.

Ao final a proposta foi realizada com sucesso pelos membros da empresa, pois conseguiram refletir sobre o tema proposto e elaborar as metas e objetivos para cada área da vida e possíveis desdobramentos, reconhecendo as áreas que apresentam maiores satisfação e as outras que precisam ser desenvolvidas.

Ao final foi promovido aos sócios durante o último encontro de intervenção a discussão sobre o autocontrole e o gerenciamento das emoções. Segundo Grewal e Salovey (2007), a habilidade de uma pessoa em diferenciar estados emocionais, seus e de outros, tem implicações importantes para o seu bem-estar

Foi realizada a aplicação da atividade de avaliação comportamental, sendo que ao final o objetivo do encontro foi alcançado com sucesso, pois os sócios observaram em seus perfis o que eles podem contribuir para o desenvolvimento da empresa e reconhecem os pontos que podem ser ajustados. Observou-se uma diversidade entre os perfis da empresa e que cada sócio exerce a função que mais se assemelha as suas habilidades e perfil.

Para novas intervenções são indicadas, a título de sugestão, que fossem vivenciados momentos entre eles de descontração para que partilhassem entre a equipe os seus talentos, sendo que em cada encontro um sócio fosse responsável pela mediação da atividade. Foi pontuado também aos sócios a possibilidade de procurarem treinamentos imersivos, para realizarem em equipe e desta forma ampliar os seus olhares e desafios, e fortalecer ainda mais o relacionamento entre eles.

4. CONCLUSÕES

Refletindo-se sobre os resultados ao final do projeto de intervenção, é possível verificar mais pontos positivos que evidenciaram a maneira como a comunicação entre os sócios tem sido eficiente e observa-se que existe respeito ao se relacionarem entre si, ao compreenderem as ideias e tarefas apresentadas por cada integrante da empresa.

Ao trabalhar com o tema autoconhecimento não houveram dificuldades apresentadas durante a aplicação, uma vez que os sócios declararam que oferecem suporte quando necessário um para o outro e contribuem assim para que as atividades realizadas não sejam entediantes e menos estressantes.

Rogers (2002), acredita que a interação com o outro capacita o indivíduo a descobrir, encobrir, experienciar ou encontrar seu Self real de forma direta. Desta maneira a nossa personalidade torna-se visível a nós através dos relacionamentos com os outros.

Os sócios demonstraram também consciência das atividades que proporcionam sentimentos positivos e negativos e conseguiram refletir sobre a importância das relações que mantém em suas vidas.

Compartilharam que é importante respeitar e também apresentar limites ao outro, dizer sim e não quando sentir necessidade, compreender os sentimentos durante as suas ações e se comunicar de maneira objetiva para que os outros compreendam mais facilmente, sem muitas dificuldades. Ademais, demonstraram a necessidade de ter equilíbrio, organizar as perspectivas sobre o lado profissional e as questões familiares que também são consideradas importantes.

Observa-se que as atividades possibilitaram que os sócios refletissem sobre as áreas da vida e as metas que poderiam ser desenvolvidas. Ao final, a proposta do projeto foi executada com sucesso pelos membros da empresa, conseguiram refletir sobre os temas propostos, reconhecendo as áreas que apresentam maiores satisfação e as outras que precisam ser desenvolvidas.

Observa-se uma diversidade entre os perfis da empresa e que cada sócio exerce a função que mais se assemelha as suas habilidades e perfil. Os sócios reconheceram que ao participarem da intervenção, foi possível realizarem uma reflexão sobre as próprias vidas.

Diante deste cenário foram concluídos os encontros que visaram promover o bem-estar e autoconhecimento pessoal dos integrantes da equipe, favorecendo os relacionamentos socioprofissionais saudáveis, destacando a necessidade do reconhecimento pessoal e o equilíbrio entre a realização profissional e individual. (FERREIRA, 2011).

REFERÊNCIAS

- [1] CURY, A. Gestão da emoção. São Paulo, Benvirá, 2015.
- [2] CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [3] DRUCKER, P. F. A decisão eficaz. Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [4] FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília: LPA, 2011.
- [5] FREDRICKSON, B. Positividade. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.
- [6] GREWAL, D. & Salovey, P. Emoção, a outra inteligência. Mente & Cérebro, 2007.
- [7] KEN, MOGI; I. – Os cinco passos para encontrar o seu propósito de vida e ser mais feliz. Tradução: Regiane Winarski. Editora: Astral Cultural, 2018.
- [8] MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [9] PLUTCHIK, R.. Emoções: uma teoria psicoevolucionária geral. Abordagens da emoção. Rio de Janeiro, LTC, 1984.
- [10] REEVE, J. Motivação e emoção. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- [11] ROGERS. R. C. e ROSENBERG L. R. A pessoa como centro. 10. ed. São Paulo: Editora EPU, 2002.
- [12] ROSENBERG. B. M. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

- [13] ROGERS, R. C. Ética humanista e psicoterapia. Tradução Mauro Martins Amatzuzi – 2. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2012.
- [14] ROGERS, R. C. Tornar-se pessoa. Tradução Manuel José do Carmo Ferreira e Alvamar Lamparelli; revisão técnica: Claudia Berliner – 10. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2020.
- [15] SAMPAIO, J. D. R. Qualidade de vida, saúde mental x psicologia social. Estudos Contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- [16] SELIGMAN, M. E. P. Felicidade autêntica: usando a nova psicologia para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- [17] SIDMAN, M. Coerção e suas implicações. Belo Horizonte: Livro Pleno, 2000.
- [18] SILVA, K. A; FARIA B. E. M. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. Psicologia e Saúde em Debate, 2018.
- [19] SKINNER, B.F. Sobre o Behaviorismo. São Paulo: Editora Cultrix, 2011.
- [20] WALLON, H. A evolução psicológica da criança. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- [21] WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Capítulo 8

Gestão e liderança construtiva e suas ações na configuração de uma equipe de alta performance

Vera Lúcia Woinarovicz

Resumo: Uma empresa de sucesso e excelência não acontece sozinha, a participação dos colaboradores é essencial. Objetivou-se promover reflexões de ações práticas para a gestão e liderança que delineiam uma equipe de alta performance tendo como pano de fundo os tipos de liderança; pensar o senso de pertencimento dos colaboradores como alavanca para motivações, inovações e criatividade; abordar alguns tipos de liderança proporcionando reflexões das possíveis de serem aplicadas visando a constituição de uma equipe de alta performance; elucidar os benefícios empresariais presentes na cultura de inovação. A metodologia constituiu-se em pesquisa qualitativa e bibliográfica. Concluiu-se que as ações da gestão e liderança conduzem o grupo a tornar-se uma equipe de alta performance, a valorização de ideias estimula os colaboradores, garantindo a satisfação profissional, contribuindo para a criatividade, inovação, senso de pertencimento, otimizando resultados, a produtividade e lucratividade, promovendo uma cultura de inovação e fortalecendo a equipe.

Palavras-chave: Colaboradores. Inovação. Criatividade. Motivação. Empresas.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento efetivo de uma empresa lembra uma grande engrenagem onde todas as peças são fundamentais e essenciais para o bom andamento do negócio, a produtividade e a excelência. Nesse contexto, a participação dos colaboradores é crucial. Portanto, além de contar com uma boa estrutura, planejamento, entre outros, faz-se mister que a liderança empresarial elabore estratégias para manter os colaboradores motivados, mobilizando-os a aprimorarem sua dedicação e desempenho. Para isso, deve-se tratá-los com respeito, atenção e gentileza, favorecendo o ambiente de trabalho, fazendo assim, a empresa funcionar melhor. Consequentemente, acarretará um bom atendimento aos clientes, potencializando os resultados e ampliando a lucratividade. Dessa forma, os colaboradores são o mais importante recurso empresarial, cabendo a gestão mantê-los em sintonia com a prosperidade.

A forma mais efetiva de incentivar os colaboradores é a utilização da motivação e reconhecimento, boas estratégias motivacionais em pessoas certas podem gerar uma equipe de alta performance. Entre as estratégias destacam-se a formação de equipes colaborativas, lançamento de desafios constantes e a contribuição para que cresçam em competência, habilidade e ações assertivas. Tais práticas garantem o bom desenvolvimento empresarial e refletem no atendimento ao cliente, uma vez que, o reconhecimento de uma equipe em todos os seus esforços, nunca será em vão.

Logo, estratégias que incentivam as ideias inovadoras dos colaboradores certamente contribuirão para estímulo, desafio e realização por parte dos mesmos, alinhando-os aos objetivos empresariais, engajando-os, eliminando o desperdício de tempo e conhecimento, instalando-se a cultura de inovação, criatividade promovendo melhoria contínua, configurando-se assim, uma equipe de Alta performance.

Este trabalho traz como referencial teórico, autores tais como: Hunter (2006), Paschoal e Tamayo (2008), Ferreira, Santos e Serra (2008), Godoy e Peçanha (2009), Chiavenato (2014), Fraser-Thill (2019), Simonato (2019) Pires (2020), Carnevale (2021), entre outros.

Espera-se por meio desta pesquisa contribuir com estudos na esfera acadêmica relacionados à gestão e administração empresarial, bem como promover reflexões, despertando o interesse ao incentivo a prática da inovação e criatividade dos colaboradores dentro de uma empresa.

Para melhor atender os objetivos propostos, seguiu-se uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, estruturada através de consultas pautadas em estudos já realizados, em livros físicos e disponibilizados pela *internet*, revistas e blog digitais assim como, artigos e periódicos disponíveis também na *internet*, entre eles, no *Spell*, considerando-se as palavras de busca: gestão empresarial, motivação de colaboradores, equipe de alta performance, entre outras, presentes nas categorias A- Tipos de Liderança, B- Estratégias motivadoras e C- Cultura de Inovação.

1.1. OBJETIVO GERAL

Promover reflexões de ações práticas para a gestão e liderança que delineiam uma equipe de alta performance tendo como pano de fundo os tipos de liderança.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pensar o senso de pertencimento dos colaboradores como alavanca as motivações, inovações e criatividade;
- Abordar alguns tipos de liderança proporcionando reflexões das possíveis de serem aplicadas visando a constituição de uma equipe de alta performance;
- Elucidar os benefícios empresariais presentes na cultura de inovação.

2. O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO COMO ESTÍMULO PARA CRIATIVIDADE, MOTIVAÇÃO E NOVAS IDEIAS

Entre as estratégias empreendedoras, sempre se destacam a criatividade e a inovação, o mercado almeja constantemente conquistar a sua clientela por meio dessas duas estratégias, “vitais” para o sucesso de um bom negócio.

A criatividade é o que nos move a ter novas ideias, um diferencial em meio ao que é comum, aquele momento de *insights* tão esperado pelos colaboradores. Esse fato, aliado a uma repercussão financeira favorável, ou seja, inovação, garantem a efetividade da ideia engendrada. Para algumas pessoas a criatividade, a vontade de inovar ou de criar são natas correspondendo ao perfil profissional daquele indivíduo, mas para outras pessoas é algo a ser desenvolvido ao longo do tempo, outras ainda, precisam de um incentivo e quando mobilizadas, chegam a surpreender.

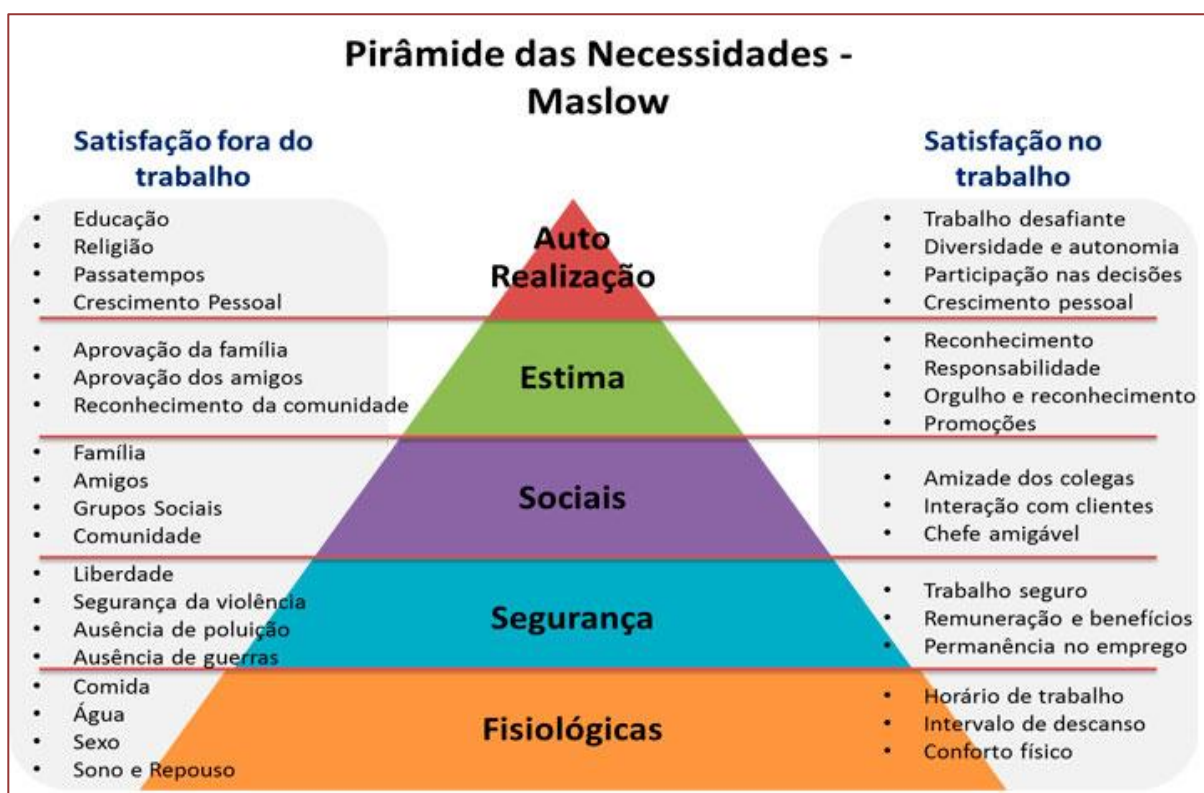
Um líder ou gestor disposto a observar todas as características dos seus colaboradores e suas potencialidades é capaz de organizar e mobilizar o grupo de tal maneira, a destacar as habilidades natas e incentivar que as mesmas que possam surgir.

A equipe IBCCoaching (2020, p.10) em um artigo sobre as necessidades humanas relata: “de acordo com o psicólogo Abraham Maslow, o indivíduo rege sua vida de acordo com as suas necessidades, que podem ser divididas em fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização”. Um indivíduo busca sucessivamente atender cada necessidade atingindo a autorrealização e no ambiente de trabalho, quando tais necessidades são atendidas, geram conexão, profundidade e autaperformance. Destaca-se aqui a necessidade social, caracterizada por sentir-se querido, pertencer a um grupo, ser incluso e as necessidades de estima e autorrealização.

Um dos indicativos para a motivação dos colaboradores, a fim de efetivamente participarem do programa com banco de ideias dentro da empresa, será justamente definido, pela conquista dessas necessidades básicas, pois a medida que profissionalmente são proporcionadas e atendidas, mais engajados estarão toda a equipe, dada a importância dos colaboradores para a empresa.

Como mostra a figura 1 a seguir, a pirâmide de Maslow (1960), relacionando as cinco necessidades básicas humanas no âmbito de trabalho e fora dele.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades- Maslow



Fonte: <https://jovemadministrador.com.br/piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>

Segundo Fraser-Thill (2019, *online*), para a revista Forbes “de acordo com uma pesquisa da *startup* de desenvolvimento de liderança BetterUp, o sentimento de pertencimento no local de trabalho é vital para o bem-estar dos funcionários e o funcionamento organizacional” e ainda complementa “quando temos o sentimento de pertencimento, experimentamos significado, satisfação com a vida, saúde física e estabilidade psicológica”.

O bem-estar do colaborador faz parte constantemente das pautas de reunião, do planejamento estratégico das organizações, pois muito além da questão de produtividade um colaborador motivado e com o senso de pertencimento sendo desenvolvido, mais que sentir-se parte, sentir-se-á responsável também, pelos resultados. Segundo Paschoal e Tomayo (2008, p. 20): “O bem-estar no ambiente de trabalho significa a prevalência de emoções positivas resultando na expressão e desenvolvimento de habilidades e potenciais, contribuindo para o alcance de metas de vida a partir do trabalho”.

Afim de instigar o senso de pertencimento é necessário investir em comunicação interna, com diálogo, transparência, clareza e objetividade, reuniões coletivas ou de setor em que se disseminam informações estratégicas importantes para as pessoas, buscando e promovendo alinhamento das informações com os objetivos a serem definidos, ações pontuais necessárias, bem como, a prática de *feedbacks*.

Mostrar com clareza os pilares da empresa também é importante, pois se os pilares da empresa não estiverem bem estruturados e se a cultura da mesma não estiver bem definida, como conseguir formar e/ou fortalecer uma equipe de alta performance? Assim, definir e desenvolver os pilares da empresa é ter uma base sólida para então passar a desenvolver ações com os colaboradores.

Para Cortez *et al.* (2010 p. 8):

Os pilares operativos representam os aspectos relacionados à produção. Cada um desses pilares apresenta objetivos específicos a serem implementados pela organização para o desenvolvimento do sistema. Os pilares gerenciais, por sua vez, indicam o comprometimento que as pessoas e a organização devem demonstrar durante a aplicação do modelo para auxiliar a alcançar os objetivos dos pilares operativos.

Um outro ponto importante a ser analisado corresponde ao plano de carreira, pois somente quando o colaborador conseguir se ver a curto, médio e longo prazo profissionalmente, que poderá sentir-se motivado e ter o senso de pertencimento nutrido.

Finalizando, outro ponto crucial é proporcionar aos colaboradores momentos de descontração, pois quando se pensa em produtividade, rotatividade, retenção, senso de pertencimento, criatividade, inovação, entre outros, garante a eficiência dos mesmos se a empresa mantém o costume de promover, por exemplo, *Happy Hour*, dinâmicas, comemorações, propõe certa flexibilidade no dia-a-dia dos colaboradores, política de benefícios interessantes, estruturação das férias, plano de desenvolvimento individual (PDI) e assim por diante. Tais iniciativas servem de estímulos e os colaboradores ao se verem como parte disso tudo, sentem-se pertencentes e o ganho é imensurável.

Portanto, ao sentir-se parte de um todo dentro da empresa, o colaborador ao perceber a valorização das suas contribuições e ideias sentir-se-á motivado a inovar e desenvolver sua criatividade, não somente por estar sendo gratificado de alguma maneira, mas por estar engajado de tal forma, com a empresa, com os demais colegas, com o líder gestor que o fará inclusive pela satisfação profissional que tal ação lhe proporciona.

3. UMA REFLEXÃO SOBRE OS TIPOS DE LIDERANÇA CULMINANDO A MAIS ADEQUADA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Antes de elucidar as ações da gestão e da liderança no intuito de configurar uma equipe de alta performance, é preciso refletir quanto aos tipos de liderança uma vez que a equipe gestora e as lideranças envolvidas, bem como, as suas práticas geralmente estarão ajustadas ao tipo de liderança que prevalece.

Existem uma gama de tipos, modelos e estilos de liderança, algumas que se opõem totalmente e outras que se complementam, não há como descrever uma temática tão diversificada e que a cada ano apresenta novos estudos e dinâmicas frente aos novos cenários e exigências de mercado, portanto o presente estudo traz um

recorte dos principais tipos de liderança estabelecendo algumas reflexões compreendendo que existe uma relação entre o tipo de liderança e o desenvolvimento de uma equipe de alta performance. (CHIAVENATO, 2014).

Para Ferreira; Santos e Serra (2008, p.23):

Estudos e teorias mais recentes da gestão apontam para o fato de que, numa economia mais globalizada e competitiva, o recurso mais importante da empresa deixou de ser o capital e passou a ser o conhecimento, a competência e a curiosidade dos colaboradores.

O bom gerenciamento de pessoas dentro de uma organização ou qualquer outro espaço portanto, é mais valioso que o próprio capital assim deixa-se o foco do recurso material, embora esse seja relevante, passando a priorizar o recurso humano como a ferramenta principal de uma grande engrenagem gerenciada por uma gestão e organizada pela liderança a fim de garantir os objetivos propostos a serem cumpridos, indo além dos mesmos e nesse sentido o tipo de liderança revela o perfil de gestão e liderança, bem como do gerenciamento das ações e a modelagem de uma equipe de alta performance. (CHIAVENATO, 2014). Segundo Robbins (2003, p. 371), liderança “é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Dando início as reflexões, apresentar-se-á a seguinte imagem (figura 2) que representa resumidamente os principais estilos de liderança, sendo ela o autoritário, liberal ou laissez-faire, democrático e as suas características.

Figura 2 – Estilos de Lideranças

	Autoritário	Laissez-faire	Democrático
Tomada de decisão	▪ Centralizada ▪ Ocorrências comunicadas ao líder ▪ Não valoriza sugestões dos níveis mais baixos	▪ Decisões gerais são do líder, após consulta ▪ Trabalhadores decidem como realizar o seu trabalho, chefias decidem estratégias	▪ Em grupo ▪ Incorporam sugestões de níveis mais baixos
Sistema de comunicação	▪ Vertical ▪ Descendente ▪ Transmite ordens e instruções	▪ Em todos os sentidos (horizontal e vertical) ▪ Transmite ordens e instruções ▪ Transmite sugestões e ideias	▪ Em todos os sentidos (horizontal e vertical) ▪ Troca frequente de informações para maximizar sinergias e colaborações
Relacionamento interpessoal	▪ Considerado prejudicial ▪ Informalidade é desconfiada ▪ Concepção das tarefas para evitar relações humanas	▪ Relacionamento humano é favorecido ▪ Relações de confiança	▪ Próximo e amistoso ▪ Trabalho em equipe ▪ Relações baseadas na confiança mútua ▪ Bom relacionamento entre todos os membros
Sistema de recompensas	▪ Ênfase em punições e medidas disciplinares ▪ Limitadas a questões salariais e financeiras	▪ Privilegia recompensas materiais (salário e promoções) e simbólicas (prestígio) ▪ Podem ocorrer punições	▪ Financeiras, emocionais e simbólicas ▪ Punições são raras

Fonte: Ferreira; Santos; Serra (2008).

Uma liderança democrática, portanto, corresponde melhor as práticas que favorecem e fortalecem a constituição de uma equipe de alta performance, uma vez que a liderança atua como principal organizador motivacional de sua equipe.

Para Hunter (2006, p. 20), “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”. A liderança democrática é possível ser complementada com outros tipos de liderança, entre as quais a carismática, que também se enquadra a um tipo de gestão, cuja postura é a de promover em seus colaboradores, uma boa comunicação, diálogo, tomada conjunta de decisões, reconhecimento, motivação, criatividade, entre outros.

Além dos tipos de liderança citados acima há que considerar outros tipos presentes na literatura que podem ou não acontecer concomitantemente uma com a outra, entre elas a liderança situacional, na qual o líder faz as adaptações necessárias para cada situação específica em si, compreendendo que as mudanças são constantes exigindo adaptações rápidas, a habilidade de olhar e ter a visão clara de onde deve-se estar, para que as ações aconteçam de forma positiva buscando nesse modelo, utilizar de forma efetiva o recurso humano seja no nível individual, de equipe ou estratégico, maximizando a posição em um ambiente de mudanças constantes, influenciando um processo comportamental, avaliando o desempenho do liderado com relação ao que o líder pretende realizar e fornecer as quantidades apropriadas de direção e suporte, preocupando-se tanto com pessoas como com os resultados, comportando-se de maneira que todos saiam vencedores, ou seja, concretizando as metas e os objetivos propostos. (HERSEY; JOHNSON, 1997).

A Liderança técnica consiste em um tipo de liderança do qual a figura do líder é elevada e respeitada, dado o seu alto grau de conhecimento técnico, sua postura profissional competente, boa comunicação e entre outras, a capacidade de tomar decisões, bem como, de demonstrar domínio de ações, levando o grupo a acata-las e respeita-las, alcançando com êxito e excelência boas soluções para os problemas que surgem. (PIRES, 2020).

Quanto à liderança carismática ou Transformacional, Dorna (2007, p. 135), refere-se como a “capaz de conciliar razão e emoção numa sociedade que permeia a dualidade entre a expansão da democracia e a personalização do poder”. Assim, o objetivo específico do líder carismático é facilitar e motivar seus seguidores fazendo com que eles contribuam com ideias e criações para a empresa, tornado um ambiente propício para novas propostas.

Para Oliveira e Marinho (2005, p. 05) “A liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que tanto os líderes quanto os seguidores são elevados a um nível maior de motivação e moralidade em decorrência dessa interação”. Em complemento Certo (2003, p. 331) diz: “A liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores, como justiça e integridade”.

Finalizando as reflexões a Liderança com base no coaching é aquela em que o líder com suas iniciativas e postura, conhece bem a sua equipe e a ouve com consciência podendo assim extrair o melhor da sua equipe dando a ela a autonomia, autossuficiência e efetividade, favorecendo o autoconhecimento e a realização de metas, equilibrando-se entre a firmeza, sensibilidade e sabedoria. Estabelece assim, uma liderança que incentiva e motiva, com foco empreendedor e planejamento estratégico, que não somente delega, mas que também age, tornando-se uma referência na sua área de atuação, sendo um bom gerenciador das práticas, resultados, ações, da equipe, solução de problemas, metas, entre outros, agregando aprendizado e conhecimento a equipe. (CARNEVALE, 2021).

Para TONET *et al.* (2009, p. 87):

O gestor, no papel de coach, estabelece com os membros da equipe um relacionamento para apoiar o seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, seja objetivando a mudança de aspectos indesejáveis do desempenho, seja visando à aquisição de novas competências ou outros objetivos afins.

Em acordo com RHportal (2021, *online*) em complemento ao pensamento de Rita Mell descreve: “A genialidade dos líderes não está em obter conquistas pessoais, mas em liberar o talento de outras pessoas. O líder pode trazer benefícios não somente para o grupo, mas também para cada grupo em particular, pois o líder é um facilitador de ideias”. Atuando segundo o contexto ao qual está inserido e de acordo com as potencialidades da equipe que gerencia. Considerando-se as quatro dimensões essenciais no processo de liderança que são: poder, segurança, orientação e sabedoria. (MERCHO; PEDROSO; MICHEL, 2007).

Logo, a figura de um líder é composta por um mix de sabedoria, conhecimento técnico e prático, controle emocional, comunicação, gerenciamento de ideias e ações, entre outros. O mais importante para um líder é catalisar todos os talentos na formação de novas competências a sua equipe, conduzindo-a para uma equipe de alta performance, garantindo assim os bons resultados frente ao processo competitivo no mercado econômico globalizado. Cabe a reflexão quanto ao tipo de liderança que se pretende em concordância ao contexto que se apresenta como chave principal no desenvolvimento de uma equipe de alta performance.

4. CULTURA DA INOVAÇÃO: POTENCIALIZANDO RESULTADOS E FAVORECENDO UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

O mercado de alta competitividade exige propostas inovadoras, portanto, é necessário trazer a inovação para o dia a dia da empresa, neste sentido, várias estratégias podem ser implementadas para que a inovação faça parte do cotidiano de trabalho e da cultura organizacional da empresa. Um programa com banco de ideias, por exemplo, é uma das estratégias possíveis de serem realizadas que impulsionam a cultura da inovação, servindo como motivação no delinear de uma equipe de alta performance. Para Ahmed (1998, p. 76) “as organizações mais inovadoras são as que possuem uma cultura voltada ao desenvolvimento da criatividade e que possibilitam aos atores organizacionais desenvolverem sua capacidade para inovar”.

Segundo Machado *et al.* (2013, p.38):

Inovações organizacionais podem alterar processos, estruturas que envolvem tomadas de decisões, relacionamento entre equipes e indivíduos, além de vários outros aspectos da vida organizacional. O comportamento das empresas varia conforme as alterações em seu ambiente, sejam elas de cunho administrativo, processual, nas formas de poder, na tecnologia ou até na implantação de uma nova linha de produtos ou serviços.

Assim, é importante envolver os colaboradores de diferentes departamentos, distintas formações e também de diferentes níveis de experiência, facilitando os rumos da inovação na empresa e, portanto, priorizando as ideias a serem implantadas e ao mesmo tempo valorizando-as, ou seja, fazendo com que todos possam sentir-se confortáveis para pensar de forma independente, mas individual ou coletiva e encontrar formas de solucionar os desafios propostos alinhando-os aos objetivos. Concomitantemente promovendo momentos capacitação, formação continuada e aliar ao uso tecnológico.

Com relação à cultura de inovação e os benefícios que ela proporciona “no ambiente empresarial, é através da inovação que as empresas vão desenvolver sua capacidade competitiva. (...) a ênfase na inovação é que impulsiona a eficiência e a qualidade.” (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006, p. 14).

Diante disso, uma liderança consistente, assertiva e eficiente é aquela que mobiliza a cultura da inovação, pois apresenta uma comunicação clara e aberta, propõe desafios, objetivos definidos, oferece suporte na flexibilização para desenvolvimento das tarefas, visa o encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressarem opiniões e compartilharem seus conhecimentos. A instauração da cultura de inovação dentro da empresa possibilita ênfase ao comportamento empreendedor, reconhecimento de esforços e conquistas, comprometimento e envolvimento dos colaboradores. (GODOY; PEÇANHA, 2009).

Bons incentivos e mobilizações podem além de potencializar a produtividade, a lucratividade e aproveitamento de recursos, preocupar-se inclusive com a responsabilidade assistencial e social da empresa, visto que os desafios propostos podem também estar relacionados a essa temática. Assim, ampliam-se as possibilidades e o retorno positivo, gratificante para a empresa, que além dos recursos materiais, apresenta diferencial quanto à gestão do humano, valorizando e motivando sua equipe, do mercado financeiro, *marketing* e principalmente do social como um todo. (BEJARAMO, 2005).

Uma equipe de alta performance é aquela que atua atenta às novas tendências, as movimentações e exigências de mercado, buscando sempre a inovação, “a pergunta certa” e atendendo a essas exigências tanto a liderança como a gestão empresarial devem ir além, colocando a pessoa certa na posição certa para que possa desenvolver o seu melhor, descobrir potencialidades, capacidades produtivas, alinhando talentos diversos que possam estar presentes nas equipes com os objetivos do seu departamento da sua área e da empresa como um todo. (DONNELLON, 2006).

Cabe ao Líder definir qual é o alvo, o propósito da equipe no contexto dentro de algo maior referente a razão de existir da empresa na qual se trabalha. Os colaboradores precisam ter ciência disso, de que o trabalho que executam é muito importante para a equipe de trabalho, portanto a organização é essencial, pois não há como configurar uma equipe de alta performance desorganizada, é preciso ter o controle de todas as coisas, conhecer cada indivíduo e saber exatamente onde cada um dos seus talentos poderá melhor atuar, unindo as potencialidades de cada um em algo maior, um conjunto que se complementa tendo como norte o mesmo propósito, assim, influenciando-os positivamente, para que todos possam se ajudar e buscar o resultado tão esperado, ou seja, um time de alta performance que atenda as expectativas, com desempenho de acordo com o esperado e entregando os melhores resultados, gerando mais riqueza ou reduzindo gastos, economizando em tudo o que é possível, desde o material, até processos desnecessários, burocratização e principalmente no tempo. Trabalhar com união, para uma equipe de alta performance não significa que $1 + 1 = 2$, mas é uma fórmula exponencial de $1+1$ que pode ser 3, 4, 5 a soma dos talentos é fundamental. (SANTIAGO, 2008).

Logo, a informação é livre, aberta e flui de tal modo que todos estão cientes e participam, os relacionamentos acontecem de forma colaborativa, respeitosa, com base na confiança, os conflitos são bem-vindos, servindo para que todos cresçam desde que de forma muito respeitosa, estes são discutidos a fim de gerarem soluções, sendo vistos como algo saudável. Assim, a atmosfera do ambiente onde pretende-se formar uma equipe de alta performance deve ser positivo, otimista e encorajador, ninguém trabalhará de forma isolada ou fragmentada, embora tenham pela figura da gestão a definição clara das responsabilidades de cada um e a condução do líder, em um equilíbrio entre o individual e o coletivo, mas sempre numa perspectiva colaborativa. As decisões em uma equipe de alta performance são tomadas em grupo, após debates, tenta-se chegar a um consenso e mesmo que não chegue, a decisão tomada é apoiada por todos, em um verdadeiro movimento de comprometimento da equipe. (DONNELLON, 2006).

Conquistar a alta performance em um grupo exige dos líderes e gestores uma atenção especial aos seguintes aspectos: **autoconhecimento** de si e para o grupo, levando-os a reconhecer o que apresentam de bom e no que precisam melhorar visando o crescendo profissional e pessoal. **Comunicação**, segundo Peter Drucker “60% de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação” portanto a comunicação deve ser clara, concisa, objetiva e assertiva. Os **relacionamentos** colaborativos e com base na confiança e credibilidade, a liderança deve ser a primeira a acreditar no seu grupo e em suas ações práticas lembra-los constantemente dessa confiança e das suas competências e habilidades. Em uma equipe de alta performance, cada um é responsável por um detalhe e em conjunto tudo funciona de forma sincronizada, a confiança é essencial. **Metas palpáveis**, essas vão motivando a equipe uma vez que são possíveis de serem realizadas e embora apresentem desafios, estes não chegam a gerar estresse ou um ambiente de ansiedade e sim, fortalecem a equipe que passo a passo vai vencendo os desafios e conquistando as metas, que podem ser ampliadas e apresentar um grau maior de desafio conforme vão sendo concretizadas. **Resultados**, cada profissional é responsável por uma atividade, mas não simplesmente por fazer a atividade, mas pelo resultado obtido ou esperado pela mesma, alinhando-a a sua equipe, as metas estabelecidas ao grupo e os objetivos gerais da organização. Segundo Napoleon Hill “reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso, e trabalhar juntos sim isso é um sucesso” Conseguir juntar pessoas talentosas, mas que desejam trabalhar juntos esse é o verdadeiro sucesso, fazer com que a equipe saia da zona de conforto e potencializar as competências requeridas, desempenhando o máximo de suas capacidades, em um princípio de *network*, em que todos se ajudam em uma rede colaborativa, uma gestão e uma liderança de sucesso é a que promove que seus colaboradores liderados também obtenham sucesso. (SIMONATO, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São vários os desafios para que uma cultura de inovação faça parte do cotidiano de uma empresa, com as grandes transformações tecnológicas, a velocidade operacional ampliou-se, otimizando o tempo e a produção, porém, a tecnologia é apenas uma ferramenta, que necessita de pessoas, logo os maiores protagonistas dentro de uma empresa são as pessoas.

É preciso estar atento e gerenciar a velocidade com que as transformações ocorrem, atualizando as pessoas e a cultura empresarial, sensibilizando a alta liderança e esta por sua vez, contribuindo para sensibilizar toda organização. Definindo as metas, objetivos, norteando o grupo ao mesmo tempo em que rompe com os modelos mais tradicionais hierarquizados passando a flexibilizar as ações, em conjunto.

Todos podem aprender dentro de uma empresa e contribuir com a sua experiência, estando como líder ou não. Portanto, o papel do líder atualmente não é ter todas as respostas, mas fazer boas perguntas. Pessoas e empresas que contemplam a cultura de inovação, conseguem criar, inovar e reinventar.

As contribuições da gestão e liderança construtiva aqui descritas para reflexão contribuem para a liderança e a configuração de uma equipe de alta performance pautada nos colaboradores, promovendo engajamento, comprometimento e elevando a produtividade da organização, para tanto é fundamental que a liderança mantenha uma comunicação assertiva, clara e objetiva, que proponha desafios constantes e esteja prontamente disposto a receber as novas ideias, valorizando-as mesmo que nem todas sejam aplicadas.

Uma gestão eficiente promove a capacitação dos colaboradores, investe em conhecimento, apresenta uma boa estrutura organizacional, mantém o grupo motivado com estímulos adequados tendo por base as necessidades humanas, pois, colaboradores, equipe e liderança alinhados com os objetivos tanto da empresa como pessoais/profissionais, tornam-se visionários de excelência, o desenvolvimento crescente beneficia a todos, incluindo o atendimento ao cliente.

REFERÊNCIAS

- [1] AHMED, K. P. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, p. 30-43, 1998. Tradução Nicolás Novaira Dec 17, 2017.
- [2] BEJARAMO, Viviane Carvalho. Equipes de Alta Performance. *Tecnologia & Humanismo*. Curitiba: v.19, n. 29, p.23-34, 2005.
- [3] CARNEVALE, Bruna. O Papel do Líder Coach para equipes de alta performance. *Factorialblog*. Postado em 14 de set. de 2021. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/lider-coach/#2>. Acesso em: 29.08.2022.
- [4] CERTO, Samuel. *Administração Moderna*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [5] CORTEZ, P. R. L et al. Análise das relações entre o processo de inovação na engenharia de produto e as ferramentas do WCM: estudo de caso de uma empresa do setor automobilístico. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos, 2010.
- [6] CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro:3.ed. Campus, 2014 8ª Reimpressão.
- [7] DONNELLON, A. *Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [8] DORNA, Alexandre. *A psicologia política o líder carismático e personalidade democrática*. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.
- [9] FERREIRA, M. P; SANTOS J. C; SERRA F. A. R. *Ser Empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa*. Saraiva, 2008.
- [10] FRASER-THILL, Rebeca. Aceitação no Trabalho é essencial - 4 maneiras de promover o pertencimento. *Revista Forbes*. Rio de Janeiro, v. 6, n. 20/set. 2019.
- [11] GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação. *Revista: Boletim Academia Paulista de Psicologia*. 2009.
- [12] HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E. *Liderança Situacional na organização multicultural*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 27, p. 287-296.
- [13] HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- [14] IBCCoaching. A teoria de Maslow na motivação profissional. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/>. Acesso em: 10/10/2020. São Paulo, v-1/jun.2020.
- [15] MACHADO, et al. *Inovações organizacionais em empresas*. São Paulo, 2013. SPELL disponível em: <http://www.spell.org.br/> Acesso em: 11/09/2020.
- [16] MASLOW, A. *Introdução à Psicologia do Ser* (A. Cabral, Trad.). Rio de Janeiro: Eldorado, 1960.
- [17] MERCHO, Leandro; PEDROSO, Marcelo; MICHEL, Murilo. *Liderança e motivação e suas aplicações em empresas*. *Revista Científica Eletrônica de Administração*. São Paulo. Ano VII, n.13, dez. 2007.
- [18] OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson (org). *Liderança - uma Questão de Competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.

- [19] PAROLIN, S. R. H., VASCONCELLOS, E; BORDIGNON, J. A. Barreiras e Facilitadores à Inovação: O Caso Nutrimental S/A. Revista de Economia Mackenzie, - Volume 4, 2006.
- [20] PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. Avaliação Psicológica, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.
- [21] PIRES, Raphael. Um guia completo sobre liderança e como ser um bom líder! Rockcontent, blog. Postado em 9 mar. de 2020. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/lideranca/>>. Acesso em: 12.08.2022.
- [22] RHportal. A construção de um líder. Postado em 2021. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/>. Acesso em: 07.09.2022.
- [23] ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [24] SANTIAGO, A. C. Q. As competências das pessoas: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.
- [25] SIMIONATO, Marcelo. Como transformar um grupo de trabalho em um tempo de Alta Performance. CRECISP, 2019.
- [26] TONET, H. et al. Desenvolvimento de equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Capítulo 9

Empresas avaliadas versus não avaliadas: Uma análise do setor de varejo da B3

Antônio Vinícius Silva Caldas

Eliane Silva Santos

Gracyanne Freire de Araujo

Marcos Antônio de Souza Barbosa

Valdice Barbosa de Queiroz

Alessandra Cabral Nogueira Lima

Resumo: Este trabalho teve como objetivo identificar as variáveis financeiras que podem ser consideradas mais significativas na diferenciação de uma empresa avaliada de outra não avaliada. Quanto aos aspectos metodológicos, esta pesquisa foi classificada como descritiva e quantitativa. Para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental, por meio do uso de fontes secundárias, disponibilizadas no website Comissão de Valores Mobiliários, de dez empresas do setor de varejo listadas na B3, durante o período de 2012 a 2019. No tratamento dos dados, foram empregadas duas técnicas de análise, a regressão em painel e a logística. Os resultados encontrados indicaram que as variáveis financeiras que efetivamente diferenciaram as empresas avaliadas das não avaliadas foram os níveis de endividamento, a duração do ciclo operacional e os retornos das ações.

Palavras-chave: Agências de rating; Endividamento; Custo das dívidas; Rentabilidade; Setor de varejo.

1. INTRODUÇÃO

Diante das turbulências econômicas em que as empresas se deparam no mercado financeiro, são cada vez mais comuns as notícias sobre o risco de inadimplência corporativa que evidenciam o rebaixamento da nota de crédito para o nível especulativo. Tal risco retrata a importância que os investidores estão dispensando às agências de *rating*, principalmente porque elas vêm se tornando cada dia mais exigentes e conservadoras (Baghai, Servaes, & Tamayo, 2014; Moraes, 2017; Trindade & Rossi, 2017). O objetivo de uma agência de *rating* é avaliar a capacidade que as empresas e os governos têm de pagarem suas dívidas e de se recuperarem das perdas (Scalet & Kelly, 2012). Logo, o *rating* é a opinião atual que uma agência tem sobre as potencialidades de uma entidade pública ou privada de arcar com os seus compromissos contratuais que envolvam dívidas ou crédito (Moody's, 2018).

Como são as próprias empresas avaliadas que pagam pelos serviços das agências de *rating*, existe uma tendência de que seja escolhida aquela que ofereça a melhor nota de classificação de risco. Tal procedimento pode levar a um enviesamento do enquadramento correto, tendo em vista que as agências precisam manter e ampliar as suas participações no mercado (Beatty, Gillette, Petacchi, & Weber, 2017). Neste sentido, existem estudos que apontam que as agências de *rating* são mais exigentes apenas com empresas localizadas abaixo do grau de investimento, ou seja, aquelas com um nível de risco considerado de médio para alto (Damasceno, Arte, & Minardi, 2008).

O que se percebe ao analisar a literatura sobre o tema em tela é uma dicotomia teórica entre os estudos que buscam apontar as diferenças entre as empresas avaliadas e as não-avaliadas no tocante ao nível de endividamento. Na pesquisa realizada por Gonis, Paul e Wilson (2020), os autores concluíram que as empresas não avaliadas tendem a ser mais endividadas e arriscadas, ensejando um custo mais elevado na contratação de seus passivos onerosos. Entretanto, essa assertiva está em contradição com o estudo realizado por Kraft (2015) ao afirmar que a nota atribuída a uma empresa por uma agência de *rating* lhe garante um tratamento diferenciado por parte dos credores que lhes permitem patamares mais elevados de endividamento. Nesta mesma perspectiva, Bierey, Muhn e Schidt (2016) afirmam que as empresas não avaliadas têm uma probabilidade 40% maior de usarem apenas recursos próprios em suas estruturas de capital. Deste modo, pode-se levantar a primeira hipótese (H_1) desta pesquisa: o nível de endividamento é uma variável determinante para o custo dos passivos onerosos, sendo esse último mais elevado para as empresas não avaliadas.

Deve ser salientado ainda que as agências de *rating* não divulgam a fórmula utilizada para o cálculo do risco das empresas avaliadas, sendo consideradas tanto variáveis qualitativas quanto quantitativas, mas utilizam como parâmetros os indicadores de rentabilidade, a exemplo do Retorno sobre o Investimento (ROI) e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) (Izáková, Lapková, & Vránová, 2016; Castilhos, 2017). No estudo realizado por Fong, Hong, Kacperczyk e Kubik (2014) foi verificado que as empresas avaliadas apresentam rentabilidades operacionais maiores do que as não avaliadas. Essa característica foi ratificada por Arslan e Celikyurt (2018) que salientaram ainda que as avaliadas também são mais maduras. Neste mesmo sentido, quanto maiores os indicadores de rentabilidades operacional e líquida de uma empresa, menores os seus índices de endividamento e, conseqüentemente, os seus custos de passivos onerosos (Tripathy & Asija, 2017).

Logo, pode-se levantar a segunda hipótese (H_2) a ser investigada nesta pesquisa: o custo dos passivos onerosos é determinado pelas rentabilidades operacional e líquida, independentemente de a empresa ser avaliada ou não por uma agência de *rating*.

Com relação às empresas avaliadas, Driss, Massoud e Roberts (2019) concluíram que ao terem suas notas de crédito elevadas elas obtêm acesso a financiamentos de longo prazo e alcançam melhores performances operacionais. Esta mesma ideia é representada por Khan (2018) quando afirma que os investidores reagem tanto aos anúncios positivos quanto aos negativos e que o risco muda em resposta a esses eventos. Retificando essas assertivas, Abad, Ferreras e Robles (2018) atestam que a rentabilidade da empresa só é afetada quando ocorre o rebaixamento da nota, não sofrendo o efeito de sua elevação.

Assim, a terceira hipótese (H_3) desta pesquisa é definida da seguinte forma: a rentabilidade operacional sofre influência do rebaixamento ou da elevação do *rating* da empresa.

Diante do conexto pesquisado, o endividamento, as rentabilidades operacional e líquida e o custo de capital são variáveis que estão em destaque quando se trata da avaliação feita pelas empresas de *rating*, sendo um consenso na literatura (Murcia, Murcia, & Borba, 2014), o que leva à seguinte questão norteadora: quais são

as variáveis financeiras que podem ser consideradas mais significativas na diferenciação de uma empresa avaliada de outra não avaliada?

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as variáveis financeiras que podem ser consideradas mais significativas na diferenciação de uma empresa avaliada de outra não avaliada. Secundariamente pretendeu-se ainda: a) identificar a relação existente entre os níveis de endividamento e os custos dos passivos onerosos, apontando as variáveis que são mais significativas para a determinação desse último; b) verificar se existe alguma relação entre as rentabilidades operacionais das empresas analisadas e os custos dos seus passivos onerosos; e c) analisar como o rebaixamento ou a elevação no *rating* de uma empresa impactou sua rentabilidade operacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. AGÊNCIAS DE RATING

O objetivo das agências de *rating* é avaliar a capacidade que as empresas e os governos têm de pagarem suas dívidas e de se recuperarem de perdas (Scalet & Kelly, 2012). São empresas especializadas e independentes que avaliam o grau de risco das instituições (públicas ou privadas) em decorrência de suas emissões dívidas (Arruda, 2015), sendo agentes responsáveis pela manutenção da coerência e do funcionamento da globalização financeira (Machado & Arienti, 2019). Logo, o *rating* é a opinião atual que uma agência tem sobre as potencialidades de uma entidade em arcar com os seus compromissos contratuais que envolvam dívidas ou crédito (Moody's, 2018). Qualquer problema identificado na atividade dessas instituições, geram uma preocupação interna e externa para todos, o que pode comprometer a reputação da instituição avaliada junto aos seus investidores e ao mercado (Arruda, 2015).

As chamadas "*big three*", ou seja, as três maiores agências de avaliação de risco do mundo - Moody's, Standard & Poor's e Fitch - surgiram nos Estados Unidos e atingiram o reconhecimento mundial após passarem, individualmente, por processos de aquisição e fusão com outras empresas (White, 2010). Atualmente, o *market share* dessas agências é dividido da seguinte forma: Moody's e Standard Poor's são as primeiras a fornecerem serviços de classificação, respondem igualmente por 40%, a Fitch por 15% e as agências menores por 5% (Scalet & Kelly, 2012; Marandola, 2016). No Brasil, além das três grandes já citadas, possuem registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) as empresas Austim, Argus e Liberum (Bichoffe, 2017).

De acordo com Marandola (2016) adaptar os padrões de classificação às características peculiares dos países implica custos significativos porque requer conhecimento específico do mercado local, recursos humanos e coleta de dados. Deste modo, por meio de uma metodologia própria, as agências de *rating* criaram uma escala de risco, conforme pode ser visto na Figura 1.

Segundo Assaf (2020), a escala de avaliação da Figura 1 serve como parâmetro para determinação do custo da dívida de mercado. Segundo o autor, para o cálculo desse custo, considera-se o risco da inadimplência (*spread*), ou seja, a capacidade de pagamento da empresa avaliada. Quanto melhor a empresa for avaliada (classificação acima do grau de investimento), menor será seu risco e ela ficará sujeita ao pagamento de taxas mais baixas ao elevar o seu endividamento. Na visão de Cafarelli (2020), quanto menos tempo de mercado a empresa avaliada tiver, maior será o rigor para a concessão do seu *rating*.

Como são as próprias empresas avaliadas que pagam pelos serviços das agências de classificação de risco, existe uma tendência de que seja escolhida aquela que ofereça o melhor *rating*. Tal disposição pode levar a um enviesamento do risco correto, tendo em vista que as agências precisam manter e ampliar as suas participações no mercado (Beatty et al., 2017). Chen, Matousek, Stewart e Webb (2019) apontam ainda a estrutura de mercado em que as agências atuam para que as avaliações se tornem tendenciosas e infladas, principalmente diante de oligopólios.

Figura 1 - Escala de avaliação das principais agências de *rating*

Escala de longo prazo			Risco	Grau de Investimento Investment Grade
Fitch	Moody's	S&P		
AAA	Aaa	AAA	Melhor avaliação / Menor risco	
AA+	Aa1	AA+	Avaliação alta / risco baixo	
AA	Aa2	AA		
AA-	Aa3	AA-		
A+	A1	A+	Avaliação ótima / risco médio-baixo	
A	A2	A		
A-	A3	A-		
BBB+	Baa1	BBB+	Avaliação média / risco médio	
BBB	Baa2	BBB		
BBB-	Baa3	BBB-		
BB+	Ba1	BB+	Avaliação baixa / risco médio-alto	
BB	Ba2	BB	Avaliação bem baixa / cap. especulativo	
BB-	Ba3	BB-		
B+	B1	B+		
B	B2	B	Aval. Muito baixa / altamente especulativo	
B-	B3	B-		
CCC	Caa1	CCC+		Aval. extremamente baixa / altamente especulativo
	Caa2	CCC		
	Caa3	CCC-		
	Ca	CC	C	Mais baixa Aval./ altamente especulativo
DDD	C	D	Falência	

Mesmo diante dessas críticas, as agências continuam impactando na precificação do risco de mercado (Binici, Hutchison & Miao, 2017). Um exemplo disso ocorreu em 2015, quando a nota da Petrobras foi rebaixada, o que forçou a companhia a selecionar melhor os seus dispêndios de capital bem como dificultou o seu acesso a novos créditos (Yabiko & Bone, 2018).

De acordo com Bacinello, Flores, Flores, Arenas e Matos (2020), as empresas possuem bases próprias de investigação para classificação do risco, fazendo com que os resultados sejam convergentes ou divergentes em algumas situações. As flutuações e incertezas existentes no mercado brasileiro podem fazer com que fatores pontuais influenciem nas classificações emitidas pela S&P, Fitch e Moody's. Ainda segundo os autores, pode-se utilizar os indicadores financeiros como um ponto de partida na avaliação do *rating*. Na visão de Huang, Chen e He (2020), os principais indicadores financeiros usados pelas agências de *rating* são: rentabilidade, endividamento e liquidez.

2.2. RENTABILIDADE

As empresas de *rating* usam os indicadores de rentabilidade, a exemplo do ROI e o RSPL, como um dos parâmetros para avaliação de uma empresa. Tais parâmetros são um indicativo geral de como está a situação econômica da mesma (Izáková et al., 2016).

O ROI é uma das principais medidas de eficiência operacional (Hoji, 2017). Para Assaf e Lima (2019), esse indicador reflete as decisões de investimento que a empresa tomou, resultando do produto da margem operacional pelo giro do investimento, e mensura o retorno operacional líquido gerado pelo capital total investido na empresa, seja esse patrimônio líquido (capital próprio) ou passivo oneroso (empréstimos, financiamentos e debêntures).

O ROI pode ser calculado conforme fórmula abaixo:

$$ROI = \frac{\text{Lucro operacional Líquido}}{\text{Passivo Oneroso} + \text{Patrimônio Líquido}} \quad (1)$$

Assaf (2020) ensina que o RSPL reflete as decisões de investimento da empresa e demonstra o resultado líquido gerado pelos recursos próprio, sendo fruto do produto da margem líquida pelo giro do patrimônio líquido.

O RSPL pode ser calculado conforme fórmula abaixo:

$$RSPL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (2)$$

É oportuno considerar que o RSPL deve ser maior do que o ROI, para que haja uma alavancagem financeira favorável para a empresa, ou seja, que essa está conseguindo crescer mais do que o custo de captação dos passivos onerosos (Mouelhi & Saint-Pierre, 2014).

Em estudo realizado por Izáková et al. (2016), foi constatado que a agência de *rating* Standard & Poor's considera que um bom RSPL deve ser superior a 5% a.a., mas que não determinou nenhum parâmetro para o ROI.

2.3. ENDIVIDAMENTO E GRAU DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA

Assaf e Lima (2019) ensinam que o endividamento é muitas vezes chamado de alavancagem financeira, por representar a relação entre os passivos onerosos (dívidas de curto e de longo prazo) e o patrimônio líquido, e que o custo líquido destas dívidas (Kil) não pode ser superior à capacidade de crescimento operacional da empresa (ROI). Hoji (2017) esclarece que quando o ROI supera os valores do Kil, necessariamente, o RSPL será maior do que o ROI, e que existe um grau alavancagem financeira (GAF) favorável.

Assaf e Lima (2020, p. 148) apresentam as fórmulas do Kil, do endividamento e do GAF

$$Kil = \frac{\text{Despesas Financeiras} \times (1 - \text{Imposto de renda})}{\text{Passivo Oneroso}} \quad (3)$$

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Oneroso}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (4)$$

$$GAF = \frac{RSPL}{ROI} \quad (5)$$

No trabalho realizado por Fonseca, Lima e Silveira (2017), que buscou identificar os determinantes das classificações de crédito em empresas não financeiras brasileiras, foi encontrado que as empresas avaliadas tinham um ROI's e GAF's médios de 5,07% a.a. e 0,74, respectivamente.

Sepe, Smarra e Sorrentino (2015), em um trabalho realizado junto a empresas italianas, identificaram que o custo de capital de terceiros guarda uma relação direta com o nível de endividamento e uma relação indireta com o ROI. De forma complementar, Pereira e Martins (2015) verificaram a existência de uma correlação negativa do endividamento e uma positiva da rentabilidade, ambos com relação ao *rating*.

2.4. LIQUIDEZ

Na visão de Assaf (2020), os indicadores de liquidez demonstram a capacidade que uma organização tem de arcar com suas obrigações, sejam elas de curto ou de longo prazos. Entretanto, o autor adverte que esses indicadores são estáticos, ou seja, refletem uma posição do passado, o que desconsidera a dinâmica dos negócios da empresa, e devem ser analisados em conjunto com outros indicadores, a exemplo da análise dinâmica do capital de giro proposta por Fleuriet (1980).

Para Fleuriet (1980), na análise dinâmica do capital de giro, as contas do ativo e do passivo circulantes são reclassificadas em cíclicas e financeiras. No primeiro caso, devem ser consideradas as contas que têm características permanentes e se fazem parte do ciclo operacional da empresa. No segundo caso, estão enquadradas as contas de natureza sazonal e que não fazem parte das atividades operacionais de uma organização.

Com a dinâmica proposta por Fleuriet (1980), pode-se conhecer se o capital circulante de líquido (recursos de longo prazo que financiam o ativo circulante) é suficiente para arcar com a necessidades de investimento de giro (NIG) da empresa.

CCL= Ativo circulante - Passivo circulante (6)

NIG = ativo cíclico – passivo cíclico (7)

Panigrahi e Joshi (2019) informam que as agências de *rating* consideram que um CCL negativo aumenta o risco de inadimplência e, como consequência, majora os custos de captação dos passivos onerosos. Corroborando essa assertiva, Gill, Obradovich e Mathur (2019) asseveram que quanto melhor a eficiência na gestão do capital de giro de uma empresa, melhor a sua avaliação de risco.

Aqil, Ahmed, Vveinhardt e Streimikiene (2019) encontraram uma correlação positiva e significativa entre o CCL, a NIG e a rentabilidade da empresa, sendo essa última mais elevada quanto maior for o saldo disponível. Esse achado ratifica o estudo de Fernandino, Takamatsu e Lamounier (2014), segundo o qual rentabilidades maiores proporcionam uma melhor avaliação de risco.

3. METODOLOGIA

Este estudo descritivo e quantitativo objetivou identificar as variáveis financeiras que são mais significativas na diferenciação de uma empresa avaliada de outra não avaliada. Para tal fim, esta pesquisa utilizou dados de 10 companhias do setor de varejo listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3 S.A), antiga BM&FBOVESPA. A escolha do citado setor se justifica por esse conter o maior número de organizações que se destacaram entre as 500 maiores de 2019, no tocante à receita líquida (Época Negócios, 2019). Outro motivo para a escolha do referido setor foi a homogeneidade que as empresas escolhidas apresentaram, tendo em vista que existem seis avaliadas (Guararapes, Lojas Renner, Magazine Luiza, B2W Digital, Lojas Americanas e Restoque Comércio) e quatro não avaliadas (Marisa Lojas, Via Varejo, Saraiva e Arezzo).

Quanto à coleta de dados, este estudo realizou uma pesquisa documental como fontes secundárias, conforme Lakatos e Marconi (2010). Os documentos coletados foram os demonstrativos contábeis das empresas analisadas. As informações utilizadas são de uso público, disponíveis no *website* da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2020), referentes ao período de 2012 a 2019. O motivo da escolha dessa linha de corte temporal se justifica pelo período de abertura da empresa mais nova que compõe a amostra (Maganize Luiza), que realizou sua oferta pública inicial (IPO) em 28/04/2011. Como se pretendeu trabalhar com dados anuais das demonstrações financeiras completas, foram considerados os anos de 2012 em diante.

Deste modo, os dados foram coletados em formato de painel. Segundo Brooks (2019), os dados em painel são uma junção de uma série temporal com elementos seccionais cruzados. O autor destaca ainda que esse tipo de coleta de dados pressupõe que as empresas (entidades) sejam as mesmas durante todo o período analisado, podendo os dados serem balanceados (quando as todas as empresas apresentam informações de todo período analisado) ou desbalanceados (quando alguma empresa deixa de apresentar dados em qualquer dos anos da análise).

Hamilton (2012) esclarece que existem dois tipos de efeitos usados para determinar os estimadores do painel: os fixos e os aleatórios. No primeiro caso, considera-se que cada entidade possui características individuais que podem causar algum impacto nos preditores ou mesmo na variável dependente. No segundo caso, pressupõe-se que as entidades não são correlacionadas com os preditores. O autor aponta ainda o teste de Hausman para se escolher entre um dos tipos desses efeitos. Caso o p-valor desse teste seja menor que 5%, deve-se optar pelos efeitos fixos. Após a aplicação do teste de Hausman, os possíveis problemas de heterocedasticidade e autocorrelação foram corrigidos por meio da aplicação da clusterização dos erros padrões, conforme indicado por Arellano (1987).

Deste modo, foram testados dois modelos de regressão em painel: o linear e o logístico. No primeiro caso, foram verificadas as significâncias das variáveis analisadas sobre o custo dos passivos onerosos (Kil) e sobre o retorno sobre o investimento (ROI), a fim de testar as três hipóteses levantadas nesta pesquisa. No segundo, foram avaliadas as significâncias das variáveis sobre o fato de uma empresa ser avaliada (1) ou não (0), tendo como variável dependente a *dummy* “rated”, a fim de responder à questão de pesquisa deste

estudo. Importante destacar que Mehmetoglu e Jakobsen (2017) ensinam que os efeitos aleatórios são o padrão utilizado em uma regressão logística com dados em painel.

As variáveis escolhidas para serem analisadas nesta pesquisa, com exceção das *dummies* “rated” (avaliada – 1 ou não – 0) e “rebaixada” (houve – 1 ou não houve – 0) foram as mesmas utilizadas na determinação das 500 maiores empresas de 2019 (Época Negócios, 2019). Os dados foram tratados por meio de uma planilha Excel e do software estatístico Stata 17.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta uma regressão em painel cuja variável dependente foi o custo dos passivos onerosos, tendo as seguintes regressoras: endividamento, rentabilidades operacional e líquida, margem operacional, capital circulante líquido, necessidade de investimento em giro, ciclo de operacional, retorno das ações e as *dummies* “rated” (avaliada -1, não avaliada-0) e “rebaixada” (empresa rebaixada – 1, não rebaixada – 0).

Tabela 1 – Determinantes dos custos dos passivos onerosos

Kil	COEFICIENTES	ERROS PADRÕES ROBUSTOS	Z	p- VALOR	INTERVALO DE CONFIANÇA – 95%	
Endividamento	-0,019575	0,0086614	-2,26	0,024	-0,036551	-0,0025989
ROI	0,288093	0,1614439	1,78	0,074	-0,0283312	0,6045172
RSPL	-0,0887443	0,027509	-3,23	0,001	-0,142661	-0,0348276
Margem Operac.	-0,510015	0,3390251	-1,50	0,132	-1,1744492	0,154462
CCL	1,15e-09	2,52e-09	0,45	0,650	-3,80e-09	6,09e-09
NIG	-1,04e-08	6,38e-09	-1,64	0,101	-2,30e-08	2,05e-09
Ciclo Operac.	-8,17e-06	2,47e-06	-3,31	0,001	-0,000013	-3,33e-06
Retorno das ações	9,37e-09	1,49e-08	0,63	0,529	-1,98e-08	3,85e-08
Rated	0,0437015	0,0290791	1,50	0,133	-0,0132925	0,1006954
Rebaixada	0,1110111	0,0598589	1,85	0,064	-0,0063103	0,2283324
Constante	0,1637144	0,0185697	8,82	0,000	0,1273185	0,2001104

A Tabela 1 apresenta uma regressão em painel com aleatórios, sendo essa escolha embasada pelo p-valor do teste de Hausman, 0,6795. Conforme indicado por Arellano (1987), foi realizada a correção robusta dos erros padrões (utilizando como cluster o indicador da empresa - “idempresa”).

As variáveis que foram estatisticamente significativas para a determinação dos custos dos passivos onerosos, a um nível de 5%, foram as seguintes: endividamento, a rentabilidade líquida e o ciclo operacional, cujos coeficientes apresentaram os seguintes valores, respectivamente: -0,019575, -0,0887443 e -0,00000817. Assim, essas preditoras exercem uma influência negativa sobre o custo de passivos onerosos. Esses resultados estão em contradição com os encontrados por Dirman (2020), Sy, Jamel, Derbali (2017) & Sanoran (2020), tendo em vista que esses autores encontraram uma associação positiva entre as citadas variáveis.

Neste sentido, as empresas com os maiores níveis de endividamento apresentaram menores custos de passivos onerosos, cada 1% a mais de recursos de terceiros na estrutura de capital implicou 1,95% a menos na captação de dívidas. Do que pode se depreender que as empresas mais endividadas foram as que conseguiram obter dívidas a um custo mais barato. Esse resultado está em consonância com o percebido por Kraft (2015).

Da mesma forma, companhias com maiores rentabilidades líquidas (RSPL) contrataram dívidas a um custo menor, ou seja, 1% a mais de RSPL ocasionou custos de passivos onerosos 8,87% menores. Esse resultado ratifica os achados de Tripathy e Asija (2017). Percebeu-se ainda que um dia a mais no ciclo operacional implicou uma diminuição de 0,000817% no custo da contratação de dívidas.

A Tabela 1 mostra ainda que a *dummy* “rated” não foi estatisticamente significativa, a um nível de 5%, para a determinação dos custos dos passivos onerosos. Logo, pode-se rejeitar a H_1 (o nível de endividamento é uma variável determinante para o custo dos passivos onerosos, sendo esse último mais elevado para as empresas não avaliadas), pois, mesmo que as empresas mais endividadas tenham conseguido contratar dívidas mais baratas, o fato de elas serem avaliadas não foi relevante, o que contradiz os achados de Gonis, Paul e Wilson (2020).

Com relação à H_2 (o custo dos passivos onerosos é determinado pelas rentabilidades operacional e líquida, independentemente de a empresa ser avaliada ou não por uma agência de *rating*), os dados da Tabela 1 apontam para a sua rejeição, tendo em vista que apenas o RSPL foi estatisticamente significativo, a um nível de 5%, para a determinação dos custos das dívidas. Esses resultados são contrários aos encontrados por Sepe et al. (2015).

A Tabela 2 apresenta a segunda regressão em painel, com correção robusta dos erros padrões (utilizando como cluster o indicador da empresa - “idempresa”), cujos efeitos aleatórios são fundamentados em um teste Hausman de p-valor 0,6208, tendo como variável dependente a rentabilidade operacional (ROI) e as seguintes regressoras: endividamento, custo dos passivos onerosos, rentabilidade líquida, margem operacional, capital circulante líquido, necessidade de investimento em giro, ciclo de operacional, retorno das ações e as *dummies* “rated” e “rebaixada”.

Tabela 2 – Determinantes da rentabilidade operacional

ROI	COEFICIENTES	ERROS PADRÕES ROBUSTOS	Z	p- VALOR	INTERVALO DE CONFIANÇA - 95%	
Endividamento	0,0380243	0,0145302	2,62	0,009	0,0095457	0,0665029
KIL	0,4886182	0,0823444	5,93	0,000	0,327226	0,6500103
RSPL	0,1673318	0,0269372	6,21	0,000	0,114536	0,2201277
Margem Operac.	1,458474	0,679382	2,15	0,032	0,1269095	2,790038
CCL	-1,22e-10	5,42e-09	-0,02	0,982	-1,07e-08	1,05e-08
NIG	1,26e-08	1,06e-08	1,19	0,232	-8,10e-09	3,34e-08
Ciclo Operac.	3,96e-06	1,30e-06	3,05	0,002	1,41e-06	6,51e-06
Retorno das ações	1,06e-08	4,59e-09	2,31	0,021	1,59e-09	1,96e-08
Rated	-0,0509579	0,0288785	-1,76	0,078	-0,1075587	0,0056429
Rebaixada	0,0341305	0,0230374	1,48	0,138	-0,011022	0,0792829
Constante	-0,1300558	0,0599822	-2,17	0,030	-0,2476188	-0,0124928

As variáveis que se mostraram estatisticamente significativas, a um nível de 5%, foram as seguintes: endividamento, custo dos passivos onerosos, rentabilidade líquida, margem operacional, ciclo de operacional e o retorno das ações, com coeficiente, respectivamente, de: 0,0380243, 0,4886182, 0,1673318, 1,458474, 0,00000396 e 0,000000106. Essas variáveis possuem uma relação direta com o ROI.

As empresas mais endividadas foram as que apresentaram os maiores percentuais de ROI. Logo, 1% a mais no nível de endividamento representou um aumento de 3,8% na rentabilidade operacional. Este resultado está em contradição com o encontrado por Margaretha (2019), em estudo realizado sobre as empresas listadas na bolsa de valores da Indonésia, durante o período de 2012 a 2016, ao constatar que o endividamento está negativo e não significativamente relacionado com o ROI.

Destaque-se também que as empresas com maiores custos de passivos onerosos foram aquelas que obtiveram os maiores ROI's. Para cada 1% no aumento desse custo, percebeu-se uma majoração de 48,86% no retorno operacional. Este resultado contradiz os estudos de Sepe et al. (2015) que identificaram uma relação indireta entre os custos de passivos oneroso e o ROI.

Com relação à H_3 (a rentabilidade operacional sofre influência do rebaixamento ou da elevação do *rating* da empresa), os dados da Tabela 2 indicam a sua rejeição, tendo em vista que, apesar da *dummy* “rebaixada”, ser positivamente associada ao ROI, não há significância estatística a um nível de 5%, contradizendo os achados de Fong et al. (2014) e de Abad et al. (2018).

A fim de responder à questão de pesquisa deste estudo, foi realizada uma regressão logística com dados em painel, com efeitos aleatórios, correção robusta dos erros padrões (utilizando como cluster o indicador da empresa - “idempresa”), conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores que diferenciam uma empresa avaliada

RATED	COEFICIENTES	ERROS PADRÕES ROBUSTOS	Z	p-VALOR	INTERVALO DE CONFIANÇA - 95%	
Endividamento	-0,9158028	0,3225266	-2,84	0,005	-1,547943	-0,2836621
KIL	22,10953	24,34434	0,91	0,364	-25,6045	69,82356
ROI	4,257601	12,63712	0,34	0,736	-20,51071	29,02591
RSPL	-0,345871	2,528734	-0,14	0,891	-5,302098	4,610356
Margem Operac.	-0,1001582	4,175342	-0,02	0,981	-8,283678	8,083362
CCL	2,54e-06	1,93e-06	1,31	0,189	-1,25e-06	6,33e-06
NIG	-8,39e-07	8,20e-07	-1,02	0,306	-2,45e-06	7,67e-07
Ciclo Operac.	0,0002434	0,0001195	2,04	0,042	9,17e-06	0,0004775
Retorno das ações	1,273584	0,6449511	1,97	0,048	0,0095031	2,537665
Constante	-6,907728	7,569361	-0,91	0,361	-21,7434	7,927948

A Tabela 3 mostra que as variáveis estatisticamente significativas, a um nível de 5%, para determinar se uma empresa é avaliada são: o nível de endividamento, o ciclo operacional e o retorno das ações, com os valores de -0,9158028, 0,0002434 e 1,273584, respectivamente. Para clarificar o significado desses coeficientes, as razões das possibilidades são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Razões das possibilidades dos fatores que diferenciam uma empresa avaliada

RATED	RAZÃO DE CHANCES	ERROS PADRÕES ROBUSTOS	Z	p-VALOR	INTERVALO DE CONFIANÇA -95%	
Endividamento	0,4001952	0,1290736	-2,84	0,005	0,2126849	0,753021
KIL	4,00e+09	9,74e+10	0,91	0,364	7,59e-12	2,11e+30
ROI	70,6403	892,6902	0,34	0,736	1,24e-09	4,03e+12
RSPL	0,7076038	1,789341	-0,14	0,891	0,0049811	100,5199
Margem Operac.	0,9046942	3,777408	-0,02	0,981	0,0002526	3240,107
CCL	1,000003	1,93e-06	1,31	1,31	0,9999987	1,000006
NIG	0,9999992	8,20e-07	-1,02	0,306	0,9999976	1,000001
Ciclo Operac.	1,000243	0,0001195	2,04	0,042	1,000009	1,000478
Retorno das ações	3,573638	2,304822	1,97	0,048	1,009548	12,6501
Constante	0,001	0,0075696	-0,91	0,361	3,61e-10	2773,729

Considerados apenas os valores estatisticamente significativos, as empresas que apresentaram os endividamentos mais elevados tiveram diminuídas em 59,99% as suas chances de se enquadrarem como avaliadas. Esse percentual ratifica os achados de Bierey e Muhn (2016). As companhias com maiores ciclos operacionais apresentaram 0,02% mais chances de serem avaliadas. Já o aumento de 1% no retorno das ações aumenta em 3,57 vezes as chances de uma empresa ser avaliada.

Desta maneira, a questão de pesquisa deste estudo fica respondida ao serem identificados os níveis de

endividamento, a duração do ciclo operacional e os retornos das ações como os fatores capazes de diferenciar uma empresa avaliada de outra não avaliada. Assim, as rentabilidades operacional e líquida, bem como o custo dos passivos onerosos, apontados por Murcia et al. (2014) como sendo um consenso na literatura quando se trata das avaliações das agências de *rating*, não se mostram estatisticamente significativas, a um nível de 5%.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as variáveis financeiras que podem ser consideradas mais significativas na diferenciação de uma empresa avaliada de outra não avaliada. Os principais resultados mostraram que as empresas que tiveram maiores níveis de endividamento, independentemente de serem avaliadas, captaram dívidas a custos menores, sendo esses últimos também influenciados pelo ciclo operacional e pela rentabilidade líquida.

Em termos de rentabilidade, empresas com maiores rentabilidades líquidas apresentaram menores custos de passivos onerosos, não sendo esse último afetado pelo ROI. Observou-se ainda que a rentabilidade operacional não sofreu influência do fato de a empresa ter sido rebaixada ou não.

Por fim, foi identificado que as variáveis financeiras que efetivamente diferenciaram as empresas avaliadas das não avaliadas foram os níveis de endividamento, a duração do ciclo operacional e os retornos das ações. Dessas, apenas a estrutura de capital é apontada pela literatura como consensual na avaliação do *rating*, conforme informado por Murcia et al. (2014).

Em termos de contribuição teórica, este trabalho mostrou que o retorno das ações é a variável mais importante para diferenciar uma empresa avaliada de outra não avaliada, o que se mostra importante ao ampliar o conhecimento sobre o tema proposto. Logo, quanto maiores forem os resultados obtidos por uma empresa no mercado de capitais, maiores as chances de ela ser avaliada por uma agência de *rating*. Este trabalho também contribui ao deixar claro que não se pode generalizar ao afirmar que o custo dos passivos onerosos e as rentabilidades sejam fatores característicos de uma empresa avaliada, sendo os níveis de endividamento um pleno consenso na literatura.

As limitações deste estudo são relativas ao quantitativo de empresas analisadas, sendo possivelmente esse um impeditivo para a generalização dos resultados. Para estudos futuros, suger-se utilizar outros setores a fim de verificar se os resultados se repetem.

REFERÊNCIAS

- [1] Abad, P., Ferreras, R., & Robles, M. D. (2019). Informational role of rating revisions after reputational events and regulation reforms. *International Review of Financial Analysis*, 62, 91-103.
- [2] Aqil, M., Ahmed, R. R., Vveinhardt, J., & Streimikiene, D. (2019). Factors influencing the profitability of heavy vehicle industry: a case of Pakistan. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 61-72.
- [3] Arellano, M. (1987). Computing robust standard errors for within-groups estimators. *Oxford bulletin of Economics and Statistics*, 49(4), 431-434.
- [4] Arruda, R. C. (2015). *Ensaio em Jogos Evolucionários com Aplicação ao Estudo da Interação entre Agências de Rating e Investidores* (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil. .
- [5] Arslan, B., & Celikyurt, U. (2018). The Effect of Voluntary Governance Rating Disclosures on SEOs and Acquisitions. Available at SSRN 3225792.
- [6] Assaf, A., Neto. (2020). *Finanças corporativas e valor*. Grupo Gen-Atlas.
- [7] Assaf, A., Neto., Lima, F. G. (2019). *Curso de administração financeira*. Grupo Gen-Atlas.
- [8] Bacinello, E., Flores, C. R., Flores, J. A., Arenas, M. V. S., & Matos, G. B. C. (2020). Avaliação do Risco de Crédito em Agências de Rating: uma Abordagem em Corporações Brasileiras. *Brazilian Journal of Development*, 6(9), 68386-68404.
- [9] Baghai, R. P., Servaes, H., & Tamayo, A. (2014). Have rating agencies become more conservative? Implications for capital structure and debt pricing. *The Journal of Finance*, 69(5), 1961-2005.

- [10] Beatty, A., Gillette, J., Petacchi, R., & Weber, J. (2017). Pay for Praise: Do Rating Agencies Get Paid more When They Provide Higher Ratings? An Examination of the Consequences of the Recalibration of Municipal Debt. Social Science Electronic Publishing.
- [11] Bichoffe, A. C. (2017). Risco & Controle: Considerações sobre dispositivos de avaliação de risco de crédito e suas implicações na normalização de Estados Soberanos e regulação de mercados financeiros. Revista Tomo, Dossiê Desconstruindo os dispositivos dos mercados–aportes da Sociologia Econômica, (30).
- [12] Bierey, M., Muhn, M., & Schmidt, M. (2016). Competing debt-equity classification regimes: Do firms care more about accounting standards or rating agencies?. Available at SSRN 2801743.
- [13] Binici, M., Hutchison, M. M., & Miao, E. W. (2018). Are credit rating agencies discredited? Measuring market price effects from agency sovereign debt announcements.
- [14] Brooks, C. (2019). Introductory Econometrics for Finance . Cambridge University Press.
- [15] Cafarelli, A. (2020). Creditworthiness risk over years: The evolution of credit rating standards. Journal of Corporate Accounting & Finance, 31(4), 48-59.
- [16] Castilhos, N. C. (2017) . O grau de investimento corporativo das empresas listadas no IBRX50: análise do rating divulgado pelas certificadoras. (Dissertação de Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil.
- [17] Chen, Z., Matousek, R., Stewart, C., & Webb, R. (2019). Do rating agencies exhibit herding behaviour? Evidence from sovereign ratings. International Review of Financial Analysis, 64, 57-70.
- [18] Comissão de Valores Mobiliários. (2020). Empresas listadas. Recuperado de : <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/regulados/consultas-por-participante/companhias>.
- [19] Damasceno, D. L., Artes, R., & Minardi, A. M. A. F. (2008). Determinação de rating de crédito de empresas brasileiras com a utilização de índices contábeis. Revista de Administração-RAUSP, 43(4), 344-355.
- [20] Dirman, A. (2020). Cost of Debt: the Impact of Financial Factors and Non-Financial Factors. Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 1(4), 550-567.
- [21] Driss, H., Massoud, N., & Roberts, G. S. (2019). Are credit rating agencies still relevant? Evidence on certification from Moody's credit watches. Journal of Corporate Finance, 59, 119-141.
- [22] Época Negócios. (2019). As melhores empresas do país avaliadas em seis dimensões.
- [23] Fernandino, G. F., Takamatsu, R. T., & Lamounier, W. M. (2014). Impacto dos índices contábeis na aplicação de rating de crédito em empresas brasileiras de capital aberto. Contabilidade Vista & Revista, 25(3), 78-94.
- [24] Fleuriel, M. (1980). A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Fundação Dom Cabral.
- [25] Fong, K. Y., Hong, H. G., Kacperczyk, M. T., & Kubik, J. D. (2014, August). Do security analysts discipline credit rating agencies?. In AFA 2013 San Diego Meetings Paper.
- [26] Gill, A., Amiraslany, A., Obradovich, J., & Mathur, N. (2019). Efficient working capital management, bond quality rating, and debt refinancing risk. Managerial Finance.
- [27] Gonis, E., Paul, S., & Wilson, N. (2012). The rating decision and the determinants of credit ratings: A UK empirical investigation. International Review of Financial Analysis.
- [28] Hamilton, L. C. (2012). Statistics with Stata: version 12. Cengage Learning.
- [29] Hoji, M. (2017). Administração financeira e orçamentária. Grupo Gen-Atlas.
- [30] Huang, B., Chen, L., & He, L. (2020). How can government support affect behaviors of investors and rating agencies in a corporate bond Market? Evidence from China's corporate bond market. Emerging Markets Finance and Trade, 56(3), 485-507.
- [31] Izáková, K., Lapková, M., & Vránová, M. (2016, March). Selected indicators of the most innovative insurance companies in Slovakia and the Czech Republic. In Forum Scientiae Oeconomia (Vol. 4, No. 1, pp. 71-81).
- [32] Khan, I. A. (2018). The Effect of Rating Changes on Stock Returns: An Empirical Investigation International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, v.08, n.3.
- [33] Kraft, P. (2015). Do rating agencies cater? Evidence from rating-based contracts. Journal of Accounting and Economics, 59(2-3), 264-283.
- [34] Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2010). Metodologia científica. 4. reimpr. São Paulo: Atlas.

- [35] Machado, P. L. N., & Arienti, P. F. F. (2019). A resiliência das agências de rating no sistema financeiro internacional. *Carta Internacional*, 14(2).
- [36] Marandola, G. (2016). InkLocal credit rating agencies: a new dataset. *Research in International Business and Finance*, 38, 83-103.
- [37] Margaretha, C. (2019). Analysis of Factors Affecting Firm Value in Plantation Companies Listed On BEI With Profitability As An Intervening Variable. *International journal of Public Budgeting, Accounting and Finance*, 2(4), 1-12.
- [38] Mehmetoglu, M., & Jakobsen, T. G. (2016). *Applied statistics using Stata: a guide for the social sciences*. Sage.
- [39] Moody's assigns ratings to three classes of notes issued by LCM Loan Income Fund I Ltd. Disponível em: <https://www.moody.com/research/Moodys-assigns-ratings-to-three-classes-of-notes-issued-by-PR_380896>. Acesso em: 16 mar. 2018.
- [40] Mouelhi, C., & Saint-Pierre, J. (2014). The Dynamic Market-Derived Capital Pricing Model: Theoretical Foundations and Empirical Analysis. *Journal of Applied Finance and Banking*, 4(5), 1.
- [41] Morais, J. M. D. (2017). Petrobras: crise financeira e de credibilidade e recuperação recente. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/Radar_n53_Petrobras.pdf.
- [42] Murcia, F.C. S, Murcia, F. D., & Borba, J. A. (2014). Rating de crédito corporativo: revisão da literatura e oportunidades para pesquisa no cenário brasileiro. *Revista de Economia e Administração*, 13(1).
- [43] Panigrahi, C. M. A. (2019). Liquidity and profitability relationship and financial fallacy. *Think India Journal*, ISSN, 0971-1260.
- [44] Pereira, L. H. M., & Martins, O. S. (2015). Rating de crédito, governança corporativa e desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA. *REGE-Revista de Gestão*, 22(2), 205-221.
- [45] Sanoran, K. L. (2020). What matters in cost of debt: audit partner public-client specialization or busyness?. *Managerial Auditing Journal*.
- [46] Scalet, S., & Kelly, T. F. (2012). The ethics of credit rating agencies: what happened and the way forward. *Journal of business ethics*, 111(4), 477-490.
- [47] Sepe, E., Smarra, M., & Sorrentino, M. (2015). Does Ethic Rating Decrease Firms' Cost of Capital? Empirical Insights from the Italian Setting. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(4), 54-68.
- [48] Sy, A.; Jamel, L., & Derbali, A. Do ownership structure and quality of financial information affect the cost of debt of Tunisian listing firms?. *International Journal of Critical Accounting*, v. 9, n. 2, p. 140-153, 2017.
- [49] Trindade, A. C., & Rossi, J. C. (2017). Gestão da reputação corporativa da Petrobras no contexto da crise política brasileira. *Temática*, v. 13, n. 4.
- [50] Tripathy, N., & Asija, A. (2017). The impact of financial crisis on the determinants of capital structure of listed firms in India. *Journal of International Business and Economy*, 18(1), 101-121.
- [51] White, L. J. (2010). Markets: The credit rating agencies. *Journal of Economic Perspectives*, 24(2), 211-26.
- [52] Yabiko, R. F., & Bone, R. B. (2018). Derailed locomotive? Petrobras investments and economic growth in Brazil. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 47-55.

Capítulo 10

Proposta de implementação de metodologia de custos em uma empresa produtora de mel

Suely da Silva Carreira

Isabella Tamine Parra Miranda

Manoel Francisco Carreira

Ewerton José Kutz

Resumo: Entender os custos e sua relação com o desempenho do negócio é essencial para uma gestão financeira efetiva e promove um diferencial organizacional que dá suporte à tomada de decisões, proporcionando um direcionamento mais assertivo em uma empresa. O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada e tem por objetivo implementar uma metodologia de custeio em uma empresa produtora de mel com a finalidade de contribuir para o desempenho da organização. Durante esse processo, usou-se da visão de Porter sobre custos e seus comportamentos para prover direcionamentos estratégicos e evidenciar a importância da absorção da gestão dos custos à organização e como isso se relaciona com a agregação de valor na cadeia produtiva. A implementação envolveu ferramentas como o *Bizagi Modeler* e o *Microsoft Excel* para a realização do mapeamento dos processos e cálculos de custos, resultando em análises acerca do demonstrativo de resultado financeiro, em que sugestões foram apresentadas em relação com o modelo de negócio, que passou a incorporar práticas gerenciais de custeio na sua rotina.

Palavras-chave: Custeio; Apicultura; Gestão; Porter.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade e o mercado funcionam como uma simbiose. O primeiro existe devido à necessidade de organização do sistema que envolve as relações humanas e o segundo é a “catraca” que gira e movimentando esse sistema. Nesse contexto, surge a iniciativa privada, envolvendo empreendedorismo, produção, geração de valor e comercialização a fim de atender a demanda da sociedade e gerar riqueza. Um elemento desse tipo de iniciativa é a microempresa, caracterizado por gerar uma riqueza anual de até R\$ 360 mil (Brasil, 2006). Junto com as pequenas empresas, esse tipo de negócio é responsável, segundo o SEBRAE (2017), por empregar 33 milhões de indivíduos em mais de 17 milhões de unidades empreendedoras, sendo responsáveis por 27% de toda a riqueza gerada no nosso país. Esse trabalho apresenta o contexto de uma microiniciativa privada inserida no setor de agropecuária, na área apícola.

A Apicultura é definida por Moreira (1993) como a arte de criar abelhas com o objetivo de proporcionar ao homem o mel e seus derivados, além de prestar serviço à polinização de culturas vegetais. Essa atividade está inserida no setor agropecuário, que, segundo o IPEA (2017), representa 4,7% do PIB brasileiro. Apesar de uma participação relativamente baixa no Produto Interno Bruto, esse setor possui um alto nível de encadeamento com os outros setores produtivos, tanto que o Agronegócio é responsável por 21,04% de toda a riqueza produzida no nosso país (CEPEA, 2018).

Dentro desse contexto, os valores monetários gerados pelo setor circundam, de acordo com o IBGE (2017), em torno de R\$ 513 milhões, divididos em 102 mil estabelecimentos produtores e cerca de 500 mil apicultores, sem exatidão do número de empregos gerados. O setor tem formato caracterizado pelo SEBRAE (2009) como um negócio de entrada com baixo investimento e um dos poucos dentro da agropecuária ecologicamente sustentável, tendo em contraponto uma difícil escalabilidade. A partir disso, fica clara a conjectura que culmina em um setor predominantemente familiar rural, no qual 90% dos apicultores possuem menos de 200 colmeias e, juntos, produzem 60% do mel brasileiro (ABEMEL, 2015).

Além do impacto econômico e social, há uma expressividade constantemente subestimada, referente à polinização. Seu principal expoente é a abelha, diretamente ligada à atividade apícola. Gallai *et al.* (2009) sugerem que o valor econômico total da polinização por insetos (majoritariamente abelhas) somam mais de € 153 bilhões, que representam 9,5% do valor da produção agrícola no mundo. Os mesmos autores afirmam que o valor de produção dos grãos dependentes de polinização ultrapassa € 761 bilhões. Além disso, Klein *et al.* (2007) apontam que 70% das principais culturas agrícolas usadas para consumo humano estão submissos à polinização.

Apesar disso, o baixo movimento econômico em comparação aos grandes *players* da agropecuária resulta em quantidade reduzida de estudos tecnológicos e levantamento de dados, resultando em baixo fomento por formalização, especialização e um impacto direto na produtividade da atividade no país. Dados do IBGE (2017) indicam que a produtividade brasileira é de 15 kg/colmeia/ano, enquanto o maior produtor mundial, China, chega a 50 kg/colmeia/ano. Mesmo com a baixa produtividade, o Brasil é o 8º maior produtor de mel no mundo, tendo condições climáticas e territoriais que permitiriam ascensão dentro do *ranking*. Aliando isso ao panorama econômico apresentado, há um indicativo de potencial desperdiçado.

Devido ao aumento da competitividade do mercado e da busca pela produtividade (demandas de maior urgência no setor), surge a necessidade pela administração das perdas, que, segundo Megliorini (2007), refere-se a um sistema de monitoramento capaz de identificar as ineficiências. Esse sistema deve fornecer informações relativas ao controle da organização, e, assim, subsidiar o processo de tomada de decisões no ambiente competitivo. Falconi (2013) aponta que quanto melhor a empresa gerenciar seus custos e capital empregado, mais preparada ela estará para enfrentar os desafios do mercado. Enfatiza-se, portanto, sistemas de avaliação dos gastos e custos de um negócio - sistemas de custeio.

Diante dessas considerações, o objetivo desse trabalho é propor a implementação de uma metodologia de apuração de custos em uma empresa produtora de mel da cidade de Ortigueira/PR. Para alcançar este objetivo, faz-se necessário coletar dados e informações acerca do negócio, de forma a entender seu contexto e definir o método de custeio mais adequado na literatura, levando aos cálculos de custeio e análise de seus resultados, aplicando-os na gestão da empresa. Por fim, busca-se gerar conclusões para o negócio, por meio de estratégias e sugestões para tomada de decisão. A partir da perspectiva exposta, a questão problema deste estudo é: a implementação de uma metodologia para apuração de custos pode efetivamente contribuir para o desempenho organizacional do objeto de estudo?

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para a elaboração do referencial teórico, duas fontes principais foram pesquisadas: Portal de Periódicos da CAPES e (BCE) Biblioteca Central Estudantil da Universidade Estadual de Maringá. No portal, buscou-se as palavras chaves “gestão” e “custos” em publicações dos últimos 10 anos. Foram encontrados 5.605 resultados, dentre esses, foram selecionados oito artigos para possível uso como referência.

Usando o mesmo portal, buscou-se as palavras chaves “apicultura” e “gestão”, sendo que essa busca retornou 64 resultados, com quatro entrando para triagem final. No acervo da BCE, com a palavra chave “custos” em títulos, o retorno foi de 360 registros, dos quais dois desses foram selecionados como referência. A palavra chave “apicultura” retornou 52 registros, e duas obras foram selecionadas para uso referencial.

2.1. TERMINOLOGIA BÁSICA

Os termos relacionados originam-se através do conceito de desembolso, classificado por Dubois *et al* (2009) como o ato de extrair algum montante do caixa para pagar algo que foi adquirido, seja um bem ou serviço. Ou seja, tira dinheiro do “bolso”, daí o termo. A partir disso, surge o conceito de gasto, que é a aquisição de um bem ou serviço que originará um desembolso. O autor sugere que gastos podem ser desdobrados em 5 classificações: investimento, custo, despesa, perda e desperdício. Esses cinco termos serão apresentados a seguir.

Investimentos, na visão de Padoveze (2004), são gastos efetuados em ativos ou insumos que serão empregados no futuro. Investimentos também podem ser considerados gastos na aquisição de bens que são estocados até serem utilizados, incluindo bens patrimoniais (sujeitos a depreciação); esse tipo de gasto surge na esperança de proporcionar algum tipo de retorno à empresa (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

No que se refere a custos, Maher (2001) possui uma visão bem direta: custos são sacrifícios de recursos. Dubois *et al* (2009) sugere que custos são gastos que representam aquisições de bens ou serviços usados na produção de outros bens ou serviços, caracterizando-se inerente ao processo produtivo.

Segundo Fontoura (2013), despesas são bens ou serviços que serão consumidos para gerar receita, sendo necessários para vender e distribuir produtos, geralmente ligados à área administrativa e comercial. Também podem ser classificados como gastos que uma empresa incorre para manter uma estrutura organizacional; despesas ainda tem por característica serem reconhecidas apenas no momento de seu uso e um exemplo típico desse modo de gasto é o aluguel de escritório ou filial de venda (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

De acordo com Martins (2015), perdas são consumos de bens ou serviços de forma involuntária e anormal, em que não ocorre sacrifício feito com intenção de um retorno de receita, sendo exemplos de perdas os incêndios, inundações e greves.

Por fim, Fontoura (2013) apresenta sua visão de desperdício, que é o gasto causado pela falta de eficiência e não aproveitamento normal dos recursos disponíveis. O desperdício exige algum tipo de controle organizacional para ser notado e é visto com maus olhos, já que representa atividades que não agregam valor e resultam em perda de tempo e dinheiro.

2.2. GESTÃO DE CUSTOS

A ideia de usar o potencial que um bom gerenciamento de custos pode trazer como diferencial competitivo para o negócio ganha ampla difusão a partir da obra precursora de Kaplan (1988), a qual o autor questiona e investiga os grandes sistemas de custeio utilizados na época e seus pontos cegos ou limitações, nessa mesma obra ele levanta três grandes objetivos para que o formato de gestão de custos possa gerar boa informação gerencial: levantamento de relatórios financeiros sobre o inventário, fornecimento de informações acerca dos recursos consumidos nas operações em formato de controle operacional e mensuração individual dos custos dos produtos.

Nesse contexto, evidencia-se gerir os custos de forma estratégica, levando em consideração a abrangência dos três objetivos para uma organização, envolvendo as operações de ponta a ponta. A partir disso, autores discorrem acerca do assunto com suas diferentes visões:

Quadro 1. Visões sobre Gestão Estratégica de Custos

Gestão Estratégica de Custos	Autor(es)
Identificar os custos e direcioná-los conforme a cadeia de valor, para ultimamente, manter lucratividade e diminuir custos.	Blocher et al (2007)
Tomada de decisão e implementação de ações de suporte estratégico através de entendimento financeiro para vantagem competitiva de curto ou médio prazo.	Rocha (1999)
Alinhamento dos recursos associados aos custos em uma estrutura e estratégica global.	Anderson e Dekker (2009)
Estabelecimento de posição sustentável e lucrativa perante forças externas e internas, possibilitando vantagem competitiva.	Porter (1999)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As visões concordam sobre a gerência de custos ser diferencial competitivo. O primeiro autor apresenta uma abordagem mais prática, salientando a necessidade de identificar e direcionar os custos, os demais concordam no âmbito estratégico do custeio.

2.3. CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Sendo esse o termo central de um custeio, há ainda desdobramentos para seu tipo e classificação, já que o modo de vê-lo e dividi-lo é determinante para diferenciação dos métodos de custeio, preconizados na Gestão Estratégica de Custos.

Tendo o primeiro critério como sua forma de apropriação, os custos podem ser diretos ou indiretos. Segundo Fontoura (2013), os custos diretos ocorrem quando se pode quantificar e alocar facilmente esse custo ao produto. Para Maher (2001), é qualquer custo que pode ser relacionado de forma clara e direta ao objeto de custo unitário. Custos indiretos, para Dubois *et al* (2009), são os que requerem cálculos para serem distribuídos, uma vez que são de difícil mensuração e apropriação aos produtos. Custos indiretos são os custos que exigem o uso do critério de rateio, já que são comuns a diversos produtos (FONTOURA, 2013).

A segunda classificação vem a partir da variação conforme volume de produção, podendo ser Variáveis ou Fixos. Variáveis são, segundo Maher (2001), os custos que se alteram em proporção direta ao volume, geralmente incluindo materiais usados e mão de obra especializada. Para Fontoura (2013), os custos fixos não apresentam variação dentro da capacidade instalada. Eles são aqueles cujo valor continua sendo o mesmo, qualquer que seja o volume de produção. Normalmente, esses custos são indiretos e também exigem alguma forma de rateio (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

2.4. MÉTODOS DE CUSTEIO

2.4.1. CUSTEIO VARIÁVEL

O Custeio variável é definido por Fontoura (2013) como o método que parte do princípio de que somente os custos variáveis são imputados ao produto, ficando os demais tipos de custo tratados como despesas do período. Esse método é utilizado em larga escala por ter uma visão competitiva do preço, apresentando o valor mínimo de venda e permitindo tomada de decisão acerca do preço final do produto de forma simplificada, já que possibilita cálculos unitários.

2.4.1.1. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Esse conceito, também na visão de Fontoura (2013), é uma das principais contribuições desse método. Ele o define como o valor resultante da venda de uma unidade após serem deduzidos seus custos e despesas variáveis associados a essa unidade. A margem de contribuição pode ser vista, de modo direto, como o valor com que cada unidade comercializada contribui para pagar os gastos fixos e, a partir daí, gerar lucro.

2.4.1.2. PONTO DE EQUILÍBRIO

Um outro fator relevante do custeio variável é a possibilidade de conhecer com antecedência o volume de vendas necessário para abater todos os custos e, deste ponto em diante, obter resultado positivo. Esse ponto é conhecido como “ponto de equilíbrio”, conceito definido por Megliorini (2007) como o momento em que o total das receitas é igual ao total de despesas. Nesse ponto, portanto, o lucro final é zero.

2.4.2. CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O custeio por absorção consiste na apropriação dos custos fixos e variáveis à produção do período. Os gastos que não sejam fabris são todos excluídos e considerados despesas. Esse método se faz útil para apresentações de demonstrativo financeiro e pagamento de imposto de renda por atender aos princípios contábeis, já que até mesmo os custos indiretos são apropriados aos produtos, por meio de rateios.

O sistema por absorção é semelhante ao variável no que tange à utilização de dados, diferenciando-se no tratamento desses, onde o primeiro método aloca os custos diretos aos produtos e utiliza critérios de rateio para os indiretos. O segundo, aloca os custos variáveis aos produtos e os custos diretos são considerados gastos do período (FONTOURA, 2013).

2.4.3. CUSTEIO ABC

Sendo um dos métodos mais modernos, segundo Fontoura (2013), esse tipo de custeio baseia-se no estudo dos custos das atividades, visando alocar os custos indiretos através de direcionadores que levam em consideração as atividades de processos produtivos, diferente do foco dos outros métodos de alocação nos produtos ou serviços.

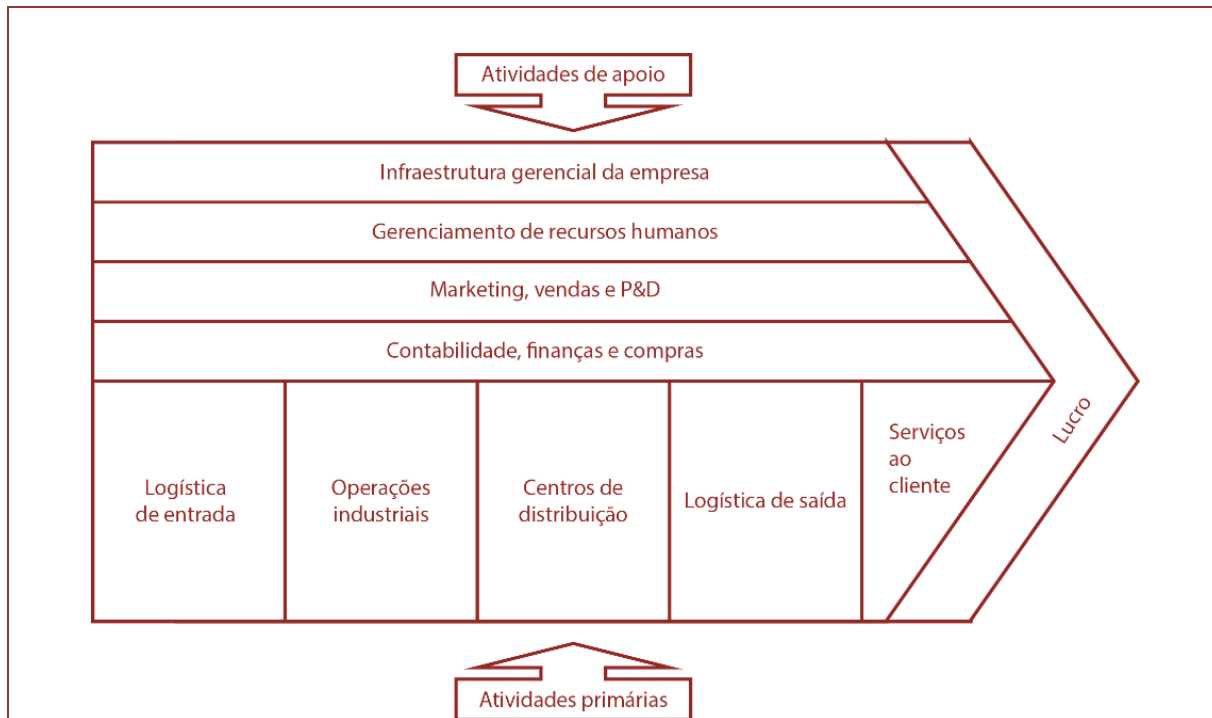
O método cujo nome deriva da tradução do inglês “custeio baseado nas atividades” nasceu da necessidade de empresas por um método analítico, buscando direcionar custos que outros sistemas classificam como indiretos, sendo a majoração desses custos um diferencial competitivo cada vez mais expressivo. A principal ideia por trás desse método é tomar custos de várias atividades de empresas e entender como eles se comportam, encontrando bases que possam representar as relações entre o custo, produto e atividades, partindo de um princípio de custeio por absorção ideal na qual todos os custos são direcionados aos produtos, agregando inclusive atividades que não agregam valor, mensurando inclusive qualquer ineficiência fabril.

O autor aponta ainda que o ABC sofre duras críticas por sua complexidade de implementação, necessitando de um alto nível de gerenciamento de processos e apresentando dificuldade na definição dos direcionadores, tanto em nível estratégico, quanto de apoio.

2.4.4. CUSTEIO PELO MÉTODO DE PORTER

Porter (1985) propõe um modelo baseado nos três métodos de custeio mais conhecidos (variável, absorção e ABC), com maior enfoque no gerenciamento de custos e de maior apoio à tomada de decisão, já que defende um rastreamento da origem dos custos e uma divisão clara entre os mesmos, sugerindo regras de tratamento a cada tipo de custo encontrado. Sua implementação ocorre em três etapas: A, B e C.

Falconi (2013) revisita a obra, apontando a importância desse método para rastrear a natureza e fonte geradora de todos os custos dentro do contexto com o qual organizações geram valor aos clientes, facilitando a aplicação de melhorias bem direcionadas. Com uma abordagem prática para aplicação em apuração de custos, o autor descreve as três etapas. A etapa A consiste na divisão das atividades de uma empresa em **primárias** e de **apoio**.

Figura 5. Modelo da natureza dos custos (A)

Fonte: Falconi (2013).

Para os tipos de atividades, a definição é semelhante ao “modelo da cadeia de valor de Porter” (1985). Para as primárias:

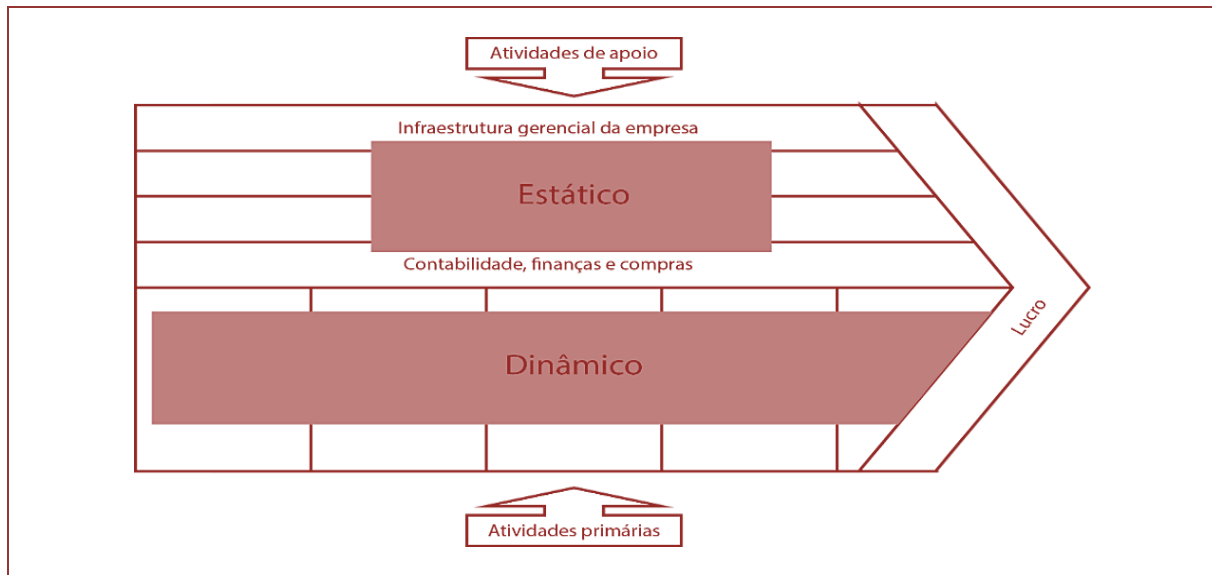
- **Logística de entrada** – são as atividades relacionadas ao recebimento, armazenagem e distribuição dos insumos para a produção;
- **Operações industriais** – atividades de transformação de insumos em produto;
- **Centros de distribuição** – quando aplicável, refere-se às atividades necessárias para manutenção de centros de distribuição de logística interna;
- **Logística de saída** – são as atividades relacionadas ao recebimento, armazenagem e distribuição do produto final para o cliente;
- **Serviços ao cliente** – são atividades destinadas a manter ou aumentar o valor dos produtos/serviços após a compra;

As atividades de apoio são definidas da seguinte forma:

- **Infraestrutura gerencial da empresa** – consiste no conjunto de atividades necessárias para a empresa manter seu funcionamento diário;
- **Gerenciamento de recursos humanos** – são todas as atividades destinadas a captar, reter e recompensar os colaboradores;
- **Marketing, vendas e P&D** – contemplam as atividades de oferecimento de canal e comunicação para obtenção do produto e desenvolvimento de tecnologias;
- **Contabilidade, finanças e compras** – refere-se ao conjunto de atividades de controle financeiro e aquisições de insumos para a empresa.

A etapa B divide as atividades de duas formas. Conforme apresentado na figura 2:

Figura 6. Modelo da natureza dos custos (B)

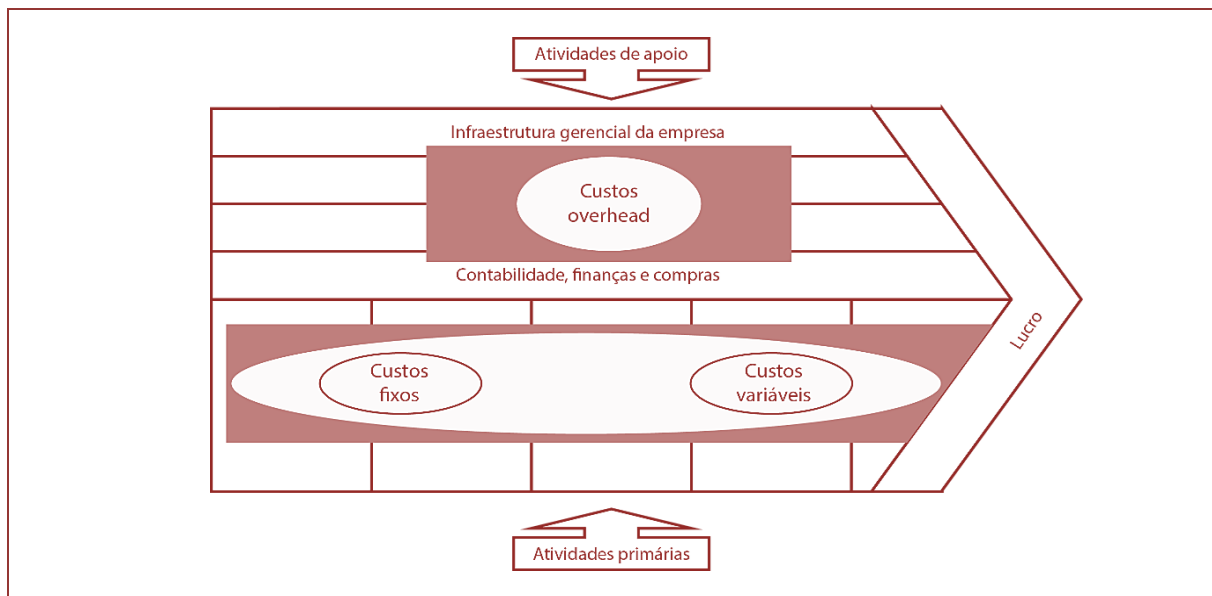


Fonte: Falconi (2013)

As atividades de apoio são classificadas como estáticas e as atividades primárias são dinâmicas.

Por fim, a etapa C traz uma última divisão de natureza dos custos.

Figura 7. Modelo da natureza dos custos (C)



Fonte: Falconi (2009).

Os custos relativos às atividades de apoio que são estáticos denominam-se custos de *overhead* e os custos relativos à cadeia primária que variam em função da quantidade produzida ganham a nomenclatura de custos operacionais. Dentro dos custos operacionais, parte é fixa e parte é variável, seguindo as descrições da terminologia apresentada.

Dessa forma, é possível obter regras gerais para o tratamento desses custos. Os custos de *overhead* são medidos em valores absolutos (R\$/tempo), devem cair sempre e só se justifica seu aumento caso haja algum

projeto com retorno financeiro que o torne viável. Os custos operacionais, por sua vez, são medidos em valores específicos (R\$/produto), aumentam em valor absoluto conforme se aumenta a produção, porém, podem cair em valor específico e são afetados por três principais alavancas: preço das matérias primas, consumos específicos e ritmo de produção. A partir dessas regras pode-se tomar decisões de diferencial competitivo com o entendimento do rastreamento de custos.

2.5. GESTÃO NA APICULTURA

2.5.1. PRODUTOS

A apicultura como negócio, como apresentada por Wiese (2005), tem sete produtos:

1. Mel, o principal produto, com destino alimentício, medicinal e de cosméticos;
2. Geleia Real, o alimento que a Abelha produz para alimentar a rainha, produzido em pequena quantidade e com alto valor agregado;
3. Pólen, carregado pelas abelhas que entram em contato com as flores;
4. Própolis, a mistura de substâncias resinosas, balsâmicas e grudentas que as abelhas coletam de certas plantas, tem fim medicinal;
5. Cera, secretada pelas abelhas e usada como impermeabilizante, e matéria prima para cosméticos;
6. Apitoxina, o veneno das abelhas, possui uso anti-inflamatório e antirreumático;
7. Serviços de polinização, em que setores do agronegócio contratam instalações de colmeias para consolidação e aumento de produtividade.

2.5.2. EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

O autor levanta ainda o que é necessário para se iniciar um negócio de apicultura. Dividindo-as em três aspectos: proteção para o apicultor, manejo do apiário e extração do mel. As necessidades para o primeiro aspecto são apontadas a seguir:

- macacão;
- par de luvas;
- máscaras com chapéu;
- par de botas;
- fumegador - equipamento que produz fumaça com objetivo de confundir e estontear as abelhas durante o manejo através de CO₂.

Apiário é o conjunto de colmeias dispostas na natureza. É nele que ficam as abelhas e onde ocorre a produção de mel. Para o apiário são necessários:

- enxames – aglomerações naturais de abelhas em torno de uma rainha, cada colmeia exige um enxame;
- cera alveolada – cera de abelhas com impressões de alvéolos em relevo, facilitando a produção do mel, cada colmeia exige 1kg;
- colmeia *Langstroth* – estruturas de madeira divididas em favos onde os enxames se aglomeram e o mel é produzido e estocado.

A extração do mel é realizada na casa do mel, após a coleta no apiário. Para a casa faz-se necessário:

- mesa desoperculadora – onde os alvéolos fechados são liberados para facilitar a extração do mel;
- centrífuga – usa da força centrífuga para retirar o mel do favo;

- decantador – tanques onde o mel centrifugado passa por decantação e separação das impurezas;
- envasadores – tanques onde o mel puro pode ser embalado conforme necessidade do negócio.

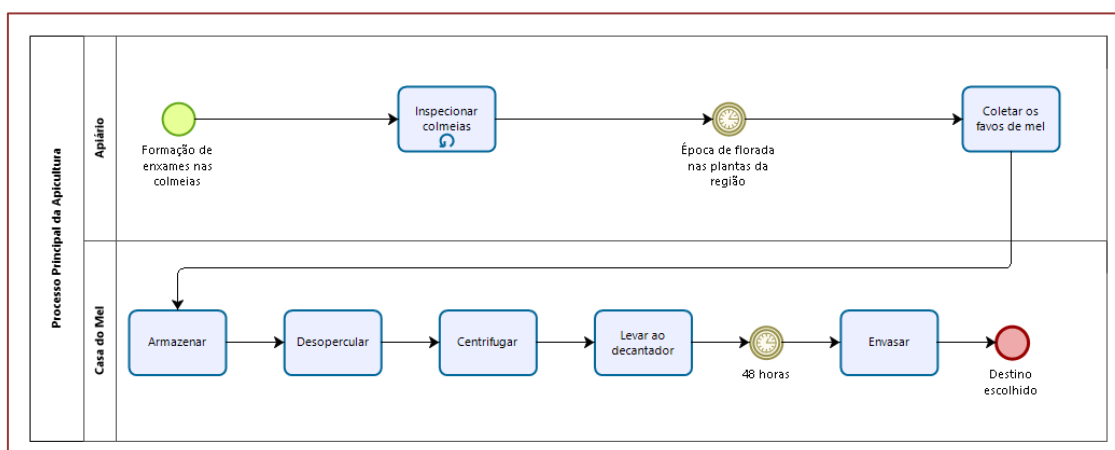
2.5.3. PROCESSO PRINCIPAL DA APICULTURA

O processo pelo qual se produz mel e seus derivados é descrito por Couto (2006) como contendo sete principais atividades por parte do apicultor divididas em dois locais, sendo eles o apiário e a casa do mel. Todo o processo é descrito através de um fluxograma, criado na ferramenta *Bizagi Modeler*, na figura a seguir:

Figura 8. Fluxograma do Processo Principal da Apicultura

Fonte: Wiese (2005).

O processo se inicia a partir do momento em que o apiário está “formado”, ou seja, possui enxames de abelhas nas colmeias *Langstroth*. O apicultor deve inspecionar essas colmeias regularmente e realizar ajustes se necessário (como reforçar e prover alimento artificial para as abelhas), até que chegue a época em que flores das plantas produtoras de pólen da região aflorem e as abelhas possam coletá-lo, iniciando assim a produção do mel dentro das colmeias. Após a quantidade de mel desejada ser alcançada, o apicultor coleta os favos da colmeia e os armazena na casa do mel. Esses favos serão desoperculados, centrifugados, decantados e envasados, ficando na sua forma de produto pronto para comercialização.



3. METODOLOGIA

Partindo do ponto de vista da natureza da pesquisa, ela é do tipo aplicada, pois segundo Thiollent (2009), concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. A pesquisa é qualitativa no que tange ao formato de abordagem do problema, tendo em vista que, para Triviños (1987), esse tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte de dados, o pesquisador como instrumento-chave, seu caráter descritivo, sua preocupação com o processo, a análise indutiva e a preocupação essencial no significado. Determina-se também que a pesquisa é exploratória, com base nos seus objetivos, já que Gil (1991) apresenta esse formato como um que procura proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, tendo como foco principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A pesquisa toma ainda um caráter de Estudo de Caso, definido por Gil (1991) como um formato peculiar de procedimentos técnicos, nos quais há um estudo aprofundado sobre um ou poucos objetos, de forma a dissecar seu conhecimento de forma ampla e detalhada. A coleta de dados será realizada a partir de ferramentas alinhadas com uma pesquisa que aborda o problema de maneira qualitativa, portanto, virá principalmente de três formas: visita *in loco* acompanhado do gestor, visando conhecer a gestão e processos do negócio, aproveitando ainda para observar e analisar documentos e relatórios financeiros. A partir da coleta, os dados foram tratados e analisados pela metodologia de custeio proposta por Porter.

4. APRESENTAÇÃO

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo situa-se no município de Ortigueira/PR, em uma chácara com uma casa do mel de 200m² e possui dois colaboradores fixos e eventualmente, um colaborador perene. Conta com 21 apiários, com 32 colmeias cada, produzindo, em média, 20 toneladas de mel por ano. O processo específico de produção foi mapeado durante visitas na empresa e dividido ao longo do ciclo anual, sendo construído na ferramenta *Bizagi Modeler* e apresentado abaixo:

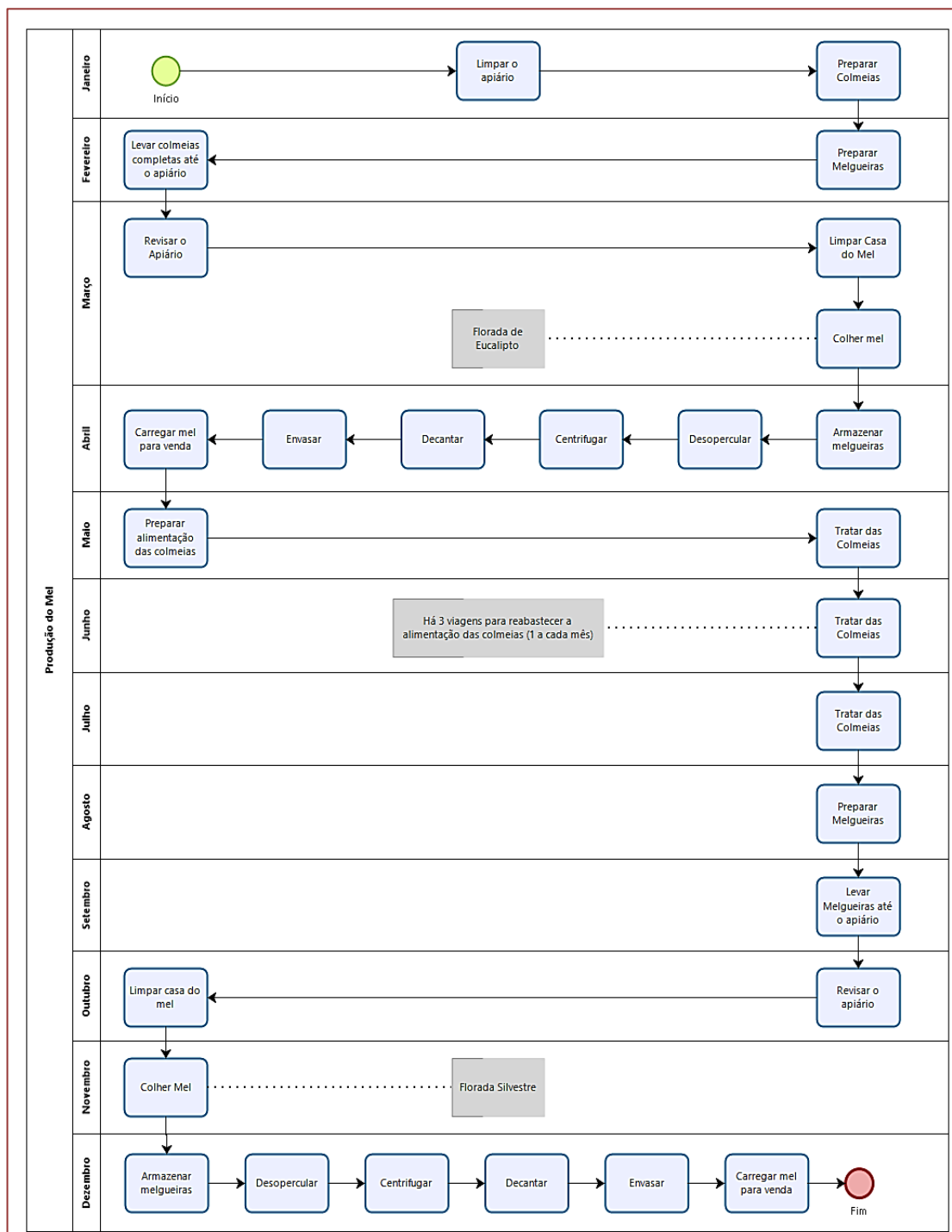


Figura 9. Fluxograma do Processo Principal da Empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O processo apresenta características condizentes com sua forma genérica da literatura e pontos específicos do negócio, como a época e tipo de florada. Além disso, há processos paralelos, necessários para o funcionamento do negócio e descritos no Quadro 2:

Quadro 2. Processos paralelos da empresa

Nome do Processo	Descrição	Duração	Classificação de Atividade
Manter a empresa legalmente	Consiste no processo rotineiro e burocrático associado aos aspectos jurídicos da empresa	Ano todo	Contabilidade, finanças e compras
Arrendar apiários	Consiste no pagamento de aluguel pelo local reservado para os apiários	Ano todo	Logística de Entrada
Manter estrutura da empresa	Consiste no processo que permite a base para que a empresa possa operar plenamente	Ano todo	Infraestrutura gerencial da empresa
Pagar salários e bonificações	Consiste no pagamento de salários, encargos e bonificações aos funcionários	Ano todo	Gerenciamento de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Após reconhecimento e identificação da empresa e seus processos, levou-se em consideração o modelo de negócio, funcionamento financeiro e disponibilidade de dados observáveis para se definir o período de observação dos custos em dois anos, abrangendo dois ciclos de produção e quatro floradas, sendo esses os períodos de 2020 e 2021.

4.2. METODOLOGIA DE CUSTEIO DE PORTER: PASSO “A”

O primeiro passo consiste na divisão das atividades entre as classificações da metodologia. Essa divisão leva como base a descrição de cada uma das possíveis classificações e ficou dividida da seguinte forma:

Quadro 3. Divisão das atividades da empresa

Classificação das atividades da Empresa	
Atividade	Classificação
Armazenar melgueiras	Centros de Distribuição
Manter empresa legalmente	Contabilidade, finanças e compras
Pagar salários e bonificações	Gerenciamento de recursos humanos
Manter estrutura da empresa	Infraestrutura gerencial da empresa
Limpar casa do mel	
Limpar o apiário	Logística de Entrada
Levar colmeias completas até o apiário	
Colher mel	
Levar melgueiras até o apiário	
Arrendar apiários	
Revisar o apiário	
Tratar das colmeias	

Quadro 3. Divisão das atividades da empresa (continuação)

Classificação das atividades da Empresa	
Atividade	Classificação
Envasar	Logística de Saída
Carregar mel para venda	
Preparar colmeias	Operações Industriais
Preparar melgueiras	
Desopercular	
Centrifugar	
Decantar	
Preparar alimentação das colmeias	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Há uma predominância de atividades classificadas como “logística de entrada” (7) e “operações industriais” (6). Isso é justificado pelo formato de trabalho da empresa, que funciona alternando entre períodos transformando insumos em produto final e deslocamentos entre a casa de mel e os apiários. Também é notável o baixo número de atividades administrativas e a ausência de processos de serviço ao cliente, já que a venda é feita em formato atacado, duas vezes por ano e com o mesmo comprador.

4.3. METODOLOGIA DE CUSTEIO DE PORTER: PASSO “B”

O segundo passo dá a dinâmica dos custos, separando as atividades de apoio e primárias em custos estáticos e dinâmicos. Para o objeto de estudos, temos a seguinte divisão:

Quadro 4. Classificação das atividades da empresa

Classificação das atividades da empresa	
Atividade	Classificação
Manter Empresa Legalmente	Estático
Bonificar funcionários	
Manter estrutura da empresa	
Limpar casa do mel	
Limpar o Apiário	Dinâmico
Levar colmeias completas até o apiário	
Colher mel	
Armazenar melgueiras	
Levar melgueiras até o apiário	
Arrendar apiários	
Envasar	
Carregar Mel para Venda	
Preparar Colmeias	
Preparar Melgueiras	
Revisar o Apiário	
Desopercular	
Centrifugar	
Decantar	
Tratar das Colmeias	
Preparar Alimentação das Colmeias	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Observa-se a predominância de atividades de comportamento dinâmico, com 80% das atividades. Portanto, a maioria das atividades está relacionada a processos primários, que agregam diretamente valor ao cliente.

4.4. METODOLOGIA DE CUSTEIO DE PORTER: PASSO “C”

Para esse passo, realizou-se a coleta dos custos, utilizando-se do mapeamento do processo, conversa com gestor e observação documental. Tendo todos os custos elencados, coube relacioná-los a sua atividade referente e tipo de custos (*overhead*, fixo e variável).

Quadro 5. Custos e suas Classificações

Dinâmico: Associação de Atividade e Custos			
Custo	Atividade relacionada	Tipo de Atividade	Natureza do Custo
Impostos	Manter Empresa Legalmente	Contabilidade, finanças e compras	Overhead
Contabilidade			
Material de Escritório			
Salários	Bonificar funcionários	Gerenciamento de recursos humanos	
Encargos			
Bonificação			
Internet	Manter estrutura da empresa	Infraestrutura gerencial da empresa	
Energia Elétrica			
Casa do Mel			
Veículo			
Combustível (Deslocamento)			
Material de Limpeza		Limpar casa do mel	
Combustível (Produção)	Limpar o apiário	Logística de entrada	Fixo
	Levar colmeias completas até o apiário		
	Levar melgueiras até o apiário		
	Revisar o apiário		
	Tratar das colmeias		
	Colher mel		
Manutenção	Preparar melgueiras		
	Preparar colmeias		
Foice*	Limpar o apiário		
Roçadeira*			
Telas*	Levar melgueiras até o apiário		
Ferramentas*	Revisar o apiário		
Alimentadores*	Tratar das colmeias		
Fumegador*	Colher mel		
Macacões*			
Botas*			
Lanternas*			
Tambores	Envasar	Logística de Saída	
Empilhadeira Hidráulica*	Carregar mel para venda		
Ferramentas*	Preparar colmeias	Operações Industriais	
Mesa desoperculadora*	Desopercular		
Facas*			
Centrífuga*	Centrifugar		
Decantador*	Decantar		
Baldes*			
Derretedor de cera*			

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quadro 5. Custos e suas Classificações (continuação)

Dinâmico: Associação de Atividade e Custos			
Custo	Atividade relacionada	Tipo de Atividade	Natureza do Custo
Arrendamento	Arrendar apiários	Operações Industriais	Variável
Colmeias	Preparar colmeias		
Energia Elétrica (Produção)	Centrifugar		
Alimento Energético	Preparar alimentação das colmeias		
Ração Proteica			
Ajudante Perene	Colher mel	Logística de entrada	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Há uma predominância de custos de fontes fixas, não necessariamente remetendo ao valor total. Além disso, há de se observar o nível de rastreio que a metodologia utilizada permite, viabilizando um maior entendimento do custo. Todos os custos marcados por “*” representam custos de depreciação com bens de uso. Dessa forma, são custos embutidos calculados e não efetivamente desembolsados do caixa.

Quadro 6. Depreciação de bens de uso

Insumo	Valor unitário (R\$)	Unidades	Valor total (R\$)	Ciclo de Vida (anos)	Depreciação anual (R\$)
Colmeia completa	276,47	672	185.785,93	20	9.289,30
Alimentador	30,00	672	20.160,00	20	1.008,00
Decantador	1.540,00	5	7.700,00	20	385,00
Centrífuga	6.150,00	1	6.150,00	20	307,50
Empilhadeira Hidráulica	2.750,00	1	2.750,00	20	137,50
Mesa desoperculadora	2.500,00	1	2.500,00	20	125,00
Tambores	100,00	46	4.600,00	10	460,00
Balde	300,00	2	600,00	10	60,00
Tela	30,00	20	600,00	10	60,00
Derretedor de cera	300,00	1	300,00	10	30,00
Roçadeira	1.410,00	1	1.410,00	2	705,00
Macacão	320,00	3	960,00	2	480,00
Ferramentas	430,00	1	430,00	2	215,00
Fumegador	150,00	2	300,00	2	150,00
Lanternas	50,00	6	300,00	2	150,00
Foice	52,00	1	52,00	2	26,00
Faca	25,00	2	50,00	2	25,00
Botas	12,00	2	24,00	2	12,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O ciclo de vida dos produtos foi classificado em vinte, dez e dois anos, segundo sugerido pelo colaborador. A partir disso, separou-se os produtos de valor total significativo abaixo de R\$ 1500,00 e como “outros” nos levantamentos e demonstrativos de custos.

4.5. CÁLCULOS DE CUSTEIO

Com os custos devidamente classificados, houve o levantamento dos seus valores ao longo do período de estudo.

Tabela 4. Levantamento de Custos 2020

Valores em R\$	Meses											
Custo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Pró-Labore	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Salários	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Encargos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Veículo	2.038			1.262								
Bonificações												1.500
Contabilidade	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00
Combustível (Deslocamento)	115,20	115,56	113,42	112,00	76,44	110,93	110,58	115,56	116,27	116,62	116,62	117,33
Impostos	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90
Material de limpeza	15,00	15,00	80,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	80,00	15,00	15,00
Energia elétrica (casa do mel)	45,92	48,63	45,55	42,55	51,27	45,52	57,62	56,71	43,31	56,57	56,32	51,10
Material de escritório	43,50											
Combustível (Produção)	343,63	344,69	676,65		228,02	330,90	329,84			347,87	347,87	
Manutenção das colmeias		400,00						350,00				
Casa do mel	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Arrendamento	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Alimento energético					2.024	2.024	2.024					
Ração proteica					680,17	680,17	680,17					
Energia elétrica (produção)				128,70								138,58
Ajudante perene											1500,00	
Colmeias	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11
Alimentador	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Decantador	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08
Centrífuga	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63
Empilhadeira hidráulica	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46
Mesa desoperculadora	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42
Tambores	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33
Outros	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Nota-se que alguns custos não estão presentes em todos os meses do ano, como por exemplo a energia elétrica (produção), que só gera gastos nos meses que a centrífuga é utilizada. A partir disso, usa-se o demonstrativo para organização anual dos custos.

Quadro 7. Demonstrativo 2020

2020	
(+) Faturamento	R\$ 202.450,00
Safra de Abril (5292 kg)	R\$ 52.920,00
Safra de Dezembro (13050 kg)	R\$ 149.530,00
(-) Custos de Overhead	R\$ 89.592,11
Pró-Labore	R\$ 48.000,00
Salários	R\$ 18.000,00
Encargos	R\$ 14.400,00
Veículo	R\$ 3.300,00
Bonificações	R\$ 1.500,00
Contabilidade	R\$ 1.812,00
Combustível (Deslocamento)	R\$ 1.336,53
Impostos	R\$ 622,80
Material de limpeza	R\$ 310,00
Energia elétrica (casa do mel)	R\$ 267,28
Material de escritório	R\$ 43,50
(=) Faturamento Dinâmico	R\$ 112.857,89
(-) Custos Fixos	R\$ 45.699,47
Combustível (Produção)	R\$ 2.949,47
Manutenção das colmeias	R\$ 750,00
Casa do mel	R\$ 42.000,00
(=)	R\$ 67.158,42
(-) Custos Variáveis	R\$ 23.653,57
Arrendamento	R\$ 13.440,00
Alimento energético	R\$ 6.072,00
Ração proteica	R\$ 2.040,51
Energia elétrica (produção)	R\$ 601,06
Ajudante perene	R\$ 1.500,00
(=) Lucro financeiro	R\$ 43.504,85
(-) Custos embutidos	R\$ 13.625,29
Depreciação	R\$ 13.625,29
Colmeias	R\$ 9.289,29
Alimentador	R\$ 1.008,00
Decantador	R\$ 385,00
Centrífuga	R\$ 307,50
Empilhadeira hidráulica	R\$ 137,50
Mesa desoperculadora	R\$ 125,00
Tambores	R\$ 460,00
Outros	R\$ 1.913,00
(=) Lucro econômico	R\$ 29.879,56

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Todos os custos somam um total de R\$ 172.570,44, enquanto a empresa faturou R\$ 202.450,00. Tendo um lucro econômico (considerando os custos embutidos) de R\$ 28.879,56. Vale ressaltar que o resultado financeiro foi de R\$ 43.504,85.

Tabela 5. Levantamento de Custos 2021

Valores em R\$ Custo	Meses											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Pró-Labore	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Salários	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Encargos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Veículo	2.050			800								
Bonificações												1.500
Contabilidade	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00
Combustível (Deslocamento)	117,33	122,67	128,00	128,00	128,00	121,60	122,67	120,89	119,11	119,11	119,47	118,40
Impostos	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90
Material de limpeza	11,20	11,20	98,00	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	100,00	11,20	11,20
Energia elétrica (casa do mel)	34,30	39,67	38,39	38,03	37,70	35,51	37,05	37,14	38,83	33,13	34,47	40,54
Material de escritório	43,50											
Combustível (Produção)	349,99	365,90	763,62		381,81	362,72	365,90			355,29	356,35	
Manutenção das colmeias		599						104				
Casa do mel	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Arrendamento	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00
Alimento energético					1.693	1.693	1.693					
Ração proteica					595,80	595,80	595,80					
Energia elétrica (produção)				111,40								105,90
Colmeias	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11	774,11
Alimentador	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Decantador	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08	32,08
Centrífuga	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63	25,63
Empilhadeira hidráulica	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46	11,46
Mesa desoperculadora	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42
Tambores	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33
Outros	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42	159,42

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Com os custos levantados, o demonstrativo de 2021 também foi criado.

Quadro 8. Demonstrativo 2021

2021	
(+) Faturamento	R\$ 140.252,00
Safra de Abril (4986 kg)	R\$ 34.902,00
Safra de Dezembro (15050 kg)	R\$ 105.350,00
(-) Custos de Overhead	R\$ 89.220,84
Pró-Labore	R\$ 48.000,00
Salários	R\$ 18.000,00
Encargos	R\$ 14.400,00
Veículo	R\$ 2.850,00
Bonificações	R\$ 1.500,00
Contabilidade	R\$ 1.812,00
Combustível (Deslocamento)	R\$ 1.465,24
Impostos	R\$ 622,80
Material de limpeza	R\$ 310,00
Energia elétrica (casa do mel)	R\$ 217,30
Material de escritório	R\$ 43,50
(=) Faturamento Dinâmico	R\$ 51.031,16
(-) Custos Fixos	R\$ 46.004,09
Combustível (Produção)	R\$ 3.301,59
Manutenção das colmeias	R\$ 702,50
Casa do mel	R\$ 42.000,00
(=)	R\$ 5.027,07
(-) Custos Variáveis	R\$ 16.718,06
Arrendamento	R\$ 9.408,00
Alimento energético	R\$ 5.077,89
Ração proteica	R\$ 1.787,40
Energia elétrica (produção)	R\$ 444,77
(=) Lucro financeiro	R\$ -11.690,01
(-) Custos embutidos	R\$ 13.625,29
Depreciação	R\$ 13.625,29
Colmeias	R\$ 9.289,29
Alimentador	R\$ 1.008,00
Decantador	R\$ 385,00
Centrífuga	R\$ 307,50
Empilhadeira hidráulica	R\$ 137,50
Mesa desoperculadora	R\$ 125,00
Tambores	R\$ 460,00
Outros	R\$ 1.913,00
(=) Lucro econômico	R\$ -25.316,28

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os resultados do ano de 2021 apresentam pior desempenho, faturando R\$ 140.252,00 devido principalmente à baixa no preço do quilo do mel, que despencou de R\$ 10,00 para R\$ 7,00, já que a produção se manteve com um nível próximo de produtividade. Tendo a soma dos custos de R\$ 165.568,28, o lucro econômico foi negativo em R\$ 25.316,28 e o lucro financeiro sofreu uma baixa de R\$ 11.690,99.

Portanto, traçando a média dos dois anos com quatro ciclos de safra, obtém-se um custo de *overhead* de 89.406,48 R\$/ano. Para o custo operacional, somam-se fixos e variáveis, totalizando R\$ 66.037,59 e divide-se pela produção média (20.140,50 kg de mel), obtendo um total de 3,28 R\$/kg, destacando que os custos fixos são de R\$ 45.851,78 e os variáveis, de R\$ 20.185,81.

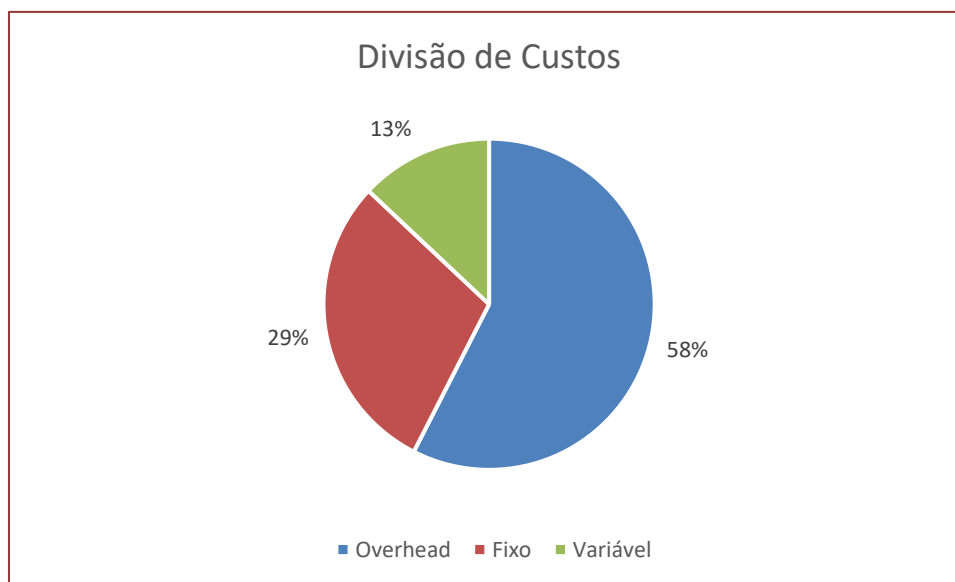
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. ANÁLISES

5.1.1. NATUREZA DOS CUSTOS

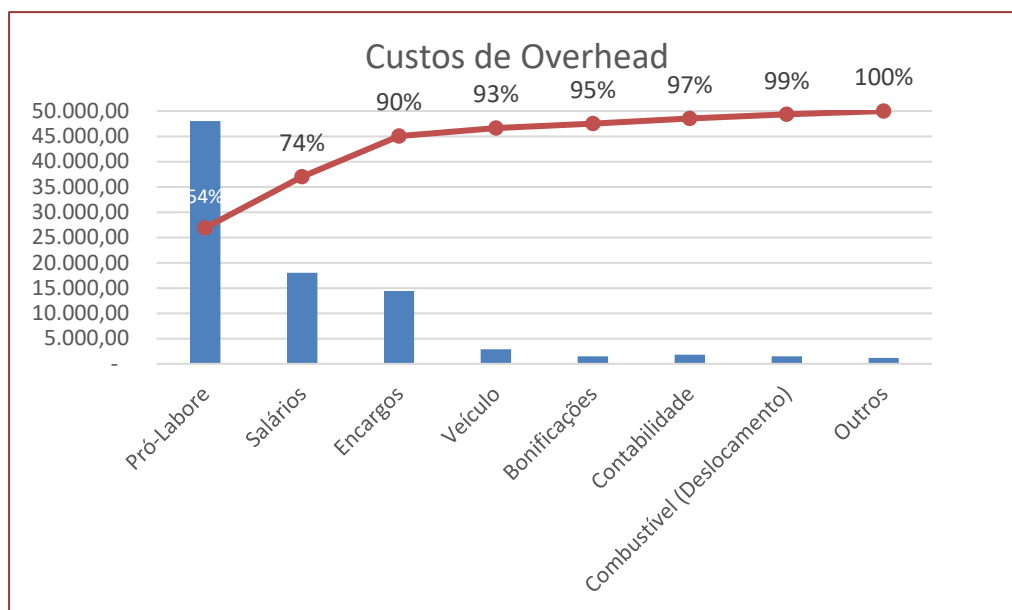
A partir do retorno dos cálculos, procurou-se entender os custos e sua natureza, de forma que a composição dos custos totais foi o primeiro ponto a ser analisado.

Gráfico 1. Formação dos custos



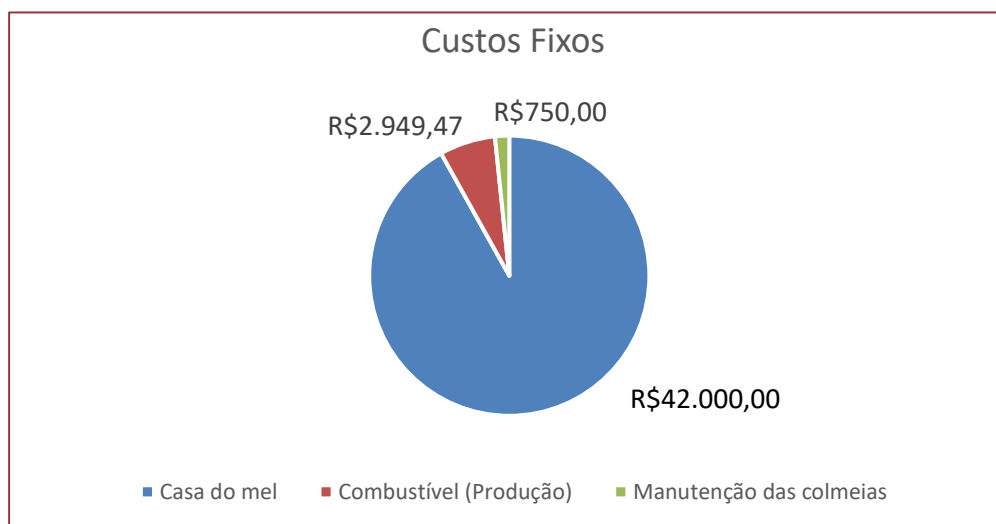
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Nota-se a predominância dos custos de *overhead*, que supera a soma dos custos operacionais. Do ponto de vista gerencial, não é um bom sinal, já que esse custo deve sempre cair e não é alocado diretamente ao produto. Para melhor entendimento, estudou-se sua formação detalhada.

Gráfico 2. Custos de Overhead

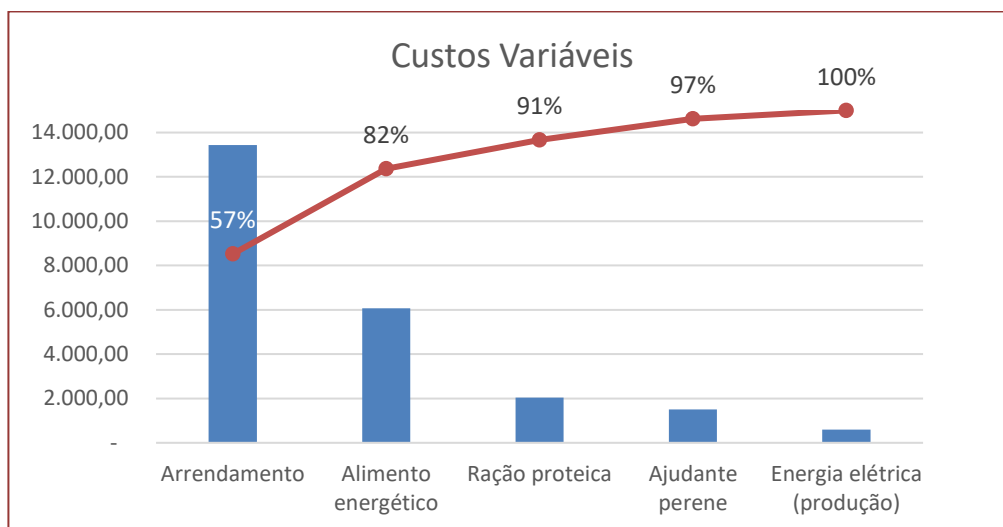
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Mais de 90% dos custos de *overhead* são formados por mão de obra, o que dificulta possíveis planos de redução para esse tipo de desembolso.

Gráfico 3. Custos Fixos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Dos três custos que formam os fixos, o custo com a casa do mel se destaca e representa 92% deles. O local é propriedade do apicultor há mais de uma década e não gera uma saída de R\$ 42.000,00 do caixa anualmente, porém, é contabilizado como custo, já que seu destino é exclusivamente o processamento de mel. Seu custo foi definido a partir de propostas de aluguel ofertadas por outros produtores para uso exclusivo do local.

Gráfico 4. Custos Variáveis

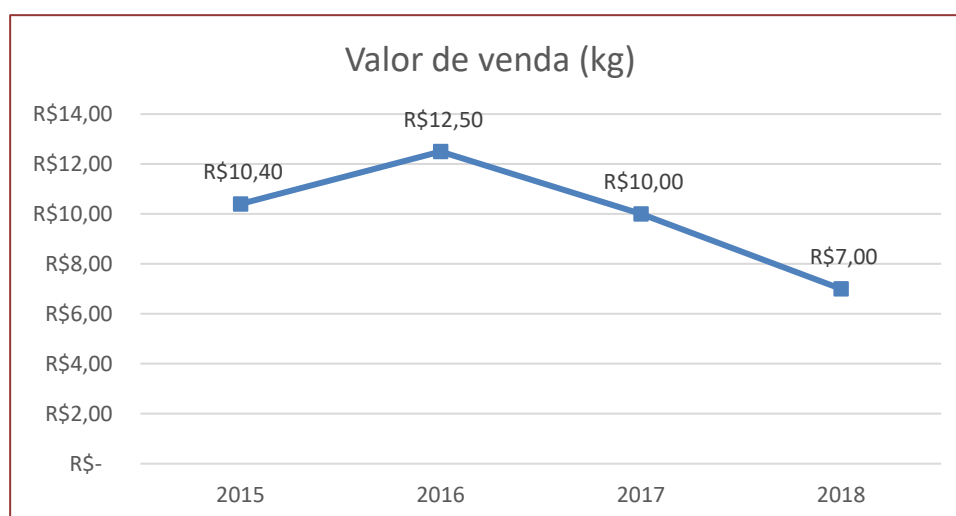
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Dois custos ultrapassam a representatividade de 80%, sendo eles o arrendamento e o alimento energético. O valor pago pelo arrendamento dos apiários é de 7% da produção ou 2kg de mel por colmeia produtiva presente no apiário e o alimento é composto por um xarope resultante da mistura de água e açúcar.

5.1.2. DESEMPENHO DO NEGÓCIO E PROJEÇÕES

Os custos e produtividade foram aproximados e constantes durante o período observado. Apesar disso, é notável uma discrepância de resultado entre os dois anos e em 2021 o negócio gerou prejuízo. O principal fator para essa alteração se dá no preço do mel, já que quando vendido para exportação tem seu preço ditado pelo mercado internacional.

Apesar de não possuir anotações sobre os custos anteriores a 2020, há a disponibilidade dos valores de venda do quilo de mel de anos anteriores e a oferta de preço atual.

Gráfico 5. Valor de Venda (kg)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

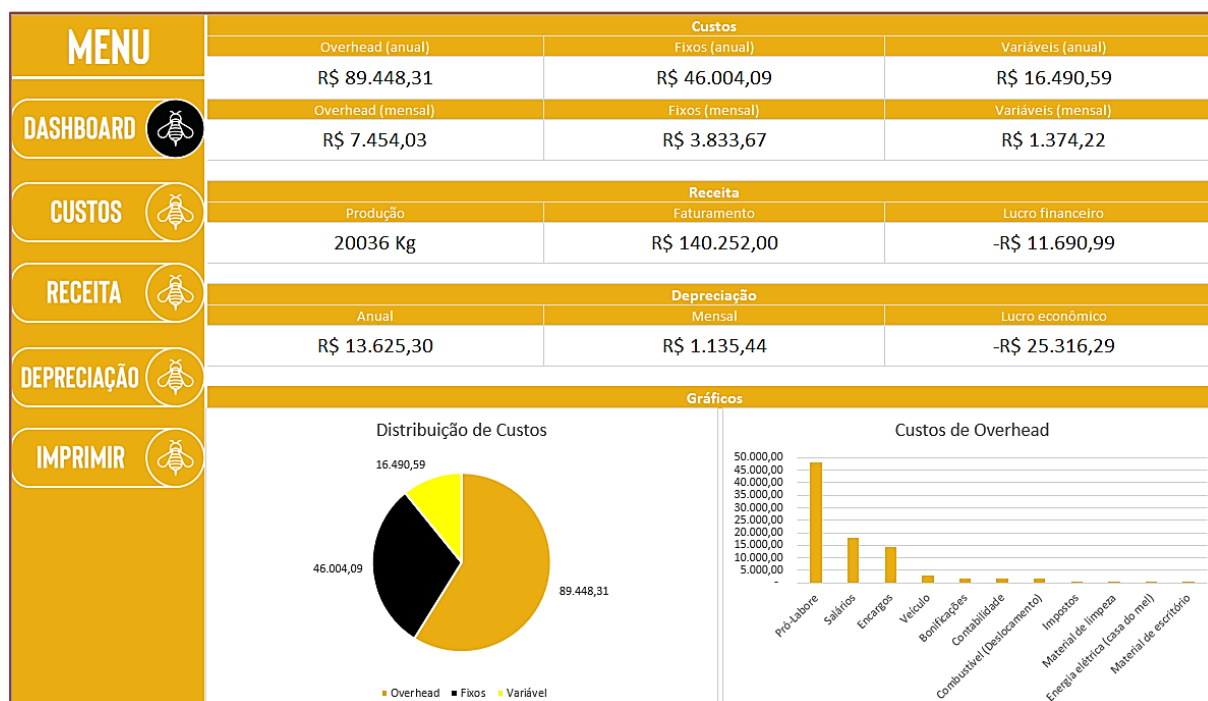
O valor unitário mantinha-se acima dos R\$ 10,00 até despencar 30% em 2018, o que impactou o negócio a ponto de não o deixar sustentável. Para suprir todos os custos e a depreciação em 2018, o preço de venda deveria ser de 8,26 R\$/kg ou a produtividade do negócio teria de atingir 35,2 kg/colmeia (18% acima do que foi realizado).

5.2. ENTREGAS

5.2.1. PLANILHA DE CUSTEIO

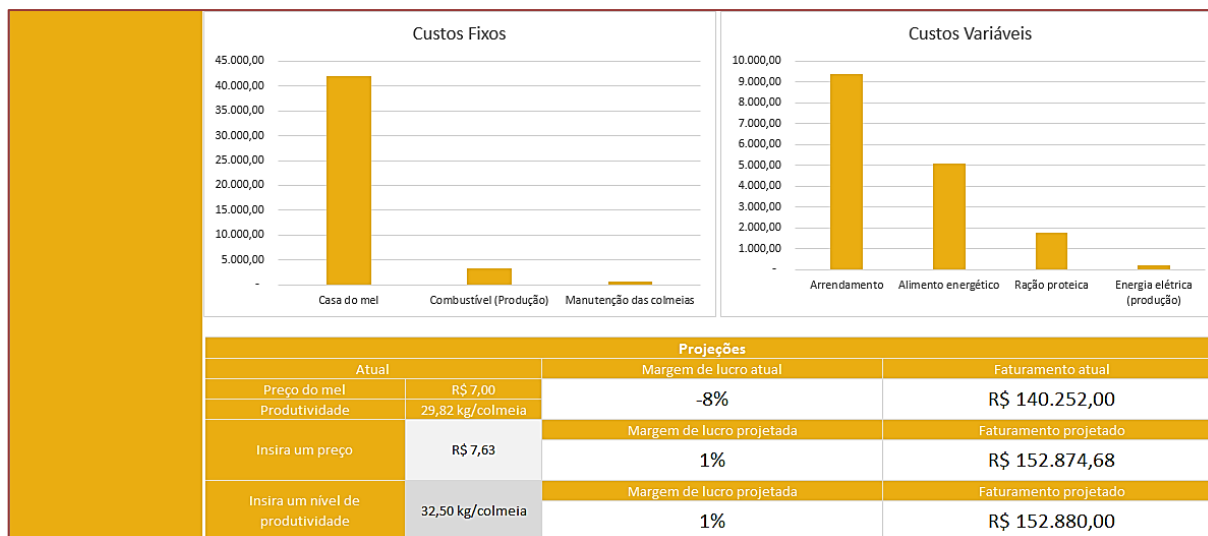
Com o intuito de implementar e sistematizar um processo de custeio pleno do negócio, uma Planilha de Custeio foi elaborada por meio do *Microsoft Excel* e entregue ao gestor da empresa. Nela, os custos podem ser registrados assim que ocorrem, apresentando os cálculos, custos e gráficos em tempo real. Os valores de 2021 foram inseridos na planilha a título de exemplo.

Figura 10. Dashboard (1/2) da Planilha de Custeio



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Há um *dashboard* informando todos os valores envolvidos no custeio, incluindo gráficos para análise visual dos custos e sua comparação.

Figura 11. Dashboard (2/2) da Planilha de Custeio

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Também há possibilidade de projetar diferentes preços de venda e produtividade e entender seu impacto no negócio.

Figura 12. Aba de Custos da Planilha de Custeio

MENU	Tipo	Custo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
DASHBOARD	O v e r h e a d	Pró-Labore	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
		Salários	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
		Encargos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
		Veículo	2.050,00			800,00								
		Bonificações												1.500,00
		Contabilidade	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00	151,00
		Combustível (Deslocamento)	117,33	122,67	128,00	128,00	128,00	121,60	122,67	120,89	119,11	119,11	119,47	118,40
		Impostos	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90	51,90
		Material de limpeza	11,20	11,20	98,00	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	100,00	11,20	11,20
		Energia elétrica (casa do mel)	34,30	39,67	38,39	38,03	37,70	35,51	37,05	37,14	38,83	33,13	34,47	40,54
		Material de escritório	43,50											
		Casa do mel	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
		Combustível (Produção)	349,99	365,90	763,62		381,81	362,72	365,90			355,29	356,35	
		Manutenção das colmeias	598,60							103,90				
RECEITA	Fijos	Arrendamento	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00
		Alimento energético					1.692,63	1.692,63	1.692,63					
		Ração proteica					595,80	595,80	595,80					
		Energia elétrica (produção)				111,40								105,90

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os custos são inseridos em divisões mensais e incluem todos os custos levantados durante a implementação da metodologia.

Figura 13. Aba de Faturamento da Planilha de Custeio

MENU	Safra	Produção	Preço de venda (unitário)
	Abril	4.986 Kg	7,00 R\$/Kg
	Dezembro	15.050 Kg	7,00 R\$/Kg

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Uma aba é direcionada ao registro de vendas das duas safras anuais.

Figura 14. Aba de Depreciação da Planilha de Custeio

	Insumo	Valor unitário (R\$)	Unidades	Valor total (R\$)	Ciclo de Vida (anos)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
MENU	Colmeia completa	276,47	672	185.785,93	20	9.289,30	774,11
	Alimentador	30,00	672	20.160,00	20	1.008,00	84,00
DASHBOARD 	Decantador	1.540,00	5	7.700,00	20	385,00	32,08
	Centrifuga	6.150,00	1	6.150,00	20	307,50	25,63
	Empilhadeira Hidráulica	2.750,00	1	2.750,00	20	137,50	11,46
	Mesa desoperculadora	2.500,00	1	2.500,00	20	125,00	10,42
	Tambores	100,00	46	4.600,00	10	460,00	38,33
CUSTOS 	Balde	300,00	2	600,00	10	60,00	5,00
	Tela	30,00	20	600,00	10	60,00	5,00
	Derretedor de cera	300,00	1	300,00	10	30,00	2,50
RECEITA 	Roçadeira	1.410,00	1	1.410,00	2	705,00	58,75
	Macacão	320,00	3	960,00	2	480,00	40,00
	Ferramentas	430,00	1	430,00	2	215,00	17,92
	Fumegador	150,00	2	300,00	2	150,00	12,50
DEPRECIÇÃO 	Lanternas	50,00	6	300,00	2	150,00	12,50
	Foice	52,00	1	52,00	2	26,00	2,17
	Faca	25,00	2	50,00	2	25,00	2,08
	Botas	12,00	2	24,00	2	12,00	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A última aba da planilha registra todos os custos de bens de uso e sua depreciação, apresentando seu impacto nos custos embutidos anuais e mensais.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão financeira é um fator essencial para a administração assertiva de um negócio. A implementação do custeio seguindo uma visão estratégica, como a sugerida por Porter, evidenciou hipóteses e expôs a importância do uso de métodos e técnicas de gestão. Além disso, a ferramenta entregue permite a continuidade e aperfeiçoamento do custeio, além de abrir as portas para próximas implementações.

Sugere-se a observação de um período que possa abranger mais safras e uma organização prévia à implementação da metodologia, envolvendo a parte processual da empresa objeto de estudo. Ambas as observações podem contribuir para uma base de dados mais confiável e otimizar o processo de aplicação de cálculos de custeio.

O negócio não tem controle sobre os preços e fica a margem de uma oscilação no mercado de exportações, uma das alternativas para ter maior estabilidade e segurança é optar por destinar uma parcela ao varejo. O preço médio praticado na cidade é de 18,00 R\$/kg e o negócio pode aproveitar de alguns pontos fortes: a unidade de produção localiza-se à beira da rodovia e possui as certificações necessárias para comercializar mel em pequenas quantidades. Essa ideia foi apresentada junto às análises e resultados do custeio.

Com isso, o gestor decidiu destinar uma parte da produção da próxima safra para um teste no varejo e usar do apoio de organizações como o SEBRAE para estruturar um Plano de Negócios.

Acerca da pergunta direcionadora do estudo: “a implementação de uma metodologia para apuração de custos pode efetivamente contribuir para o desempenho organizacional do objeto de estudo?”, entende-se que sua resposta foi positiva, já que todo o processo de levantamento de custos e implementação de uma metodologia de cunho estratégico retornou dados valiosos à gestão do negócio, promovendo *insights* que determinaram uma tomada de decisão sobre o modelo de venda do negócio – que é bastante influenciado pela volatilidade do preço de venda frente a fatores externos. A principal herança do estudo reside na cultura da empresa, que passa a entender a essencialidade da gestão financeira para a sobrevivência no mercado atual e a incorporá-la em um ambiente previamente intuitivo.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDERSON, Shannon W.; DEKKER, Henri, C. Strategic cost management in supply chains. *Accounting Horizons*. v. 23, n. 2, p. 201-220, jun.. 2009.
- [2] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE MEL. Apicultura Sustentável. 16 jun. 2015. Apresentação. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/mel-e-produtos-das-abelhas/anos-anteriores/inteligencia-comercial-abemel-36.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.
- [3] BLOCHER, Edward J; et.al. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- [4] BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. *Diário Oficial da União*. 14 dez. 2019
- [5] CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA. PIB do Agronegócio Brasileiro. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- [6] COUTO, Regina; COUTO, Leonam. *Apicultura: Manejo e Produtos*. 3. ed. Jaboticabal: FUNEP, 2006
- [7] DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz E. *Gestão de Custos e Formação de Preços*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [8] FALCONI, Vicente. *O Verdadeiro Poder*. São Paulo: Editora FALCONI, 2009.
- [9] FONTOURA, Fernando B. *Gestão de Custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [10] GALLAI, Nicola et al. Economic valuation of the vulnerability of world agriculture confronted with pollinator decline. n. 68, p. 810-821. 2009.
- [11] GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- [12] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário, 2017. Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 11 abr. 2019.
- [13] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Pecuária Municipal, 2017. Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 10 abr. 2019.
- [14] INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Indicador Ipea de PIB Agropecuário Mensal, v.1, c. 36, p. 1, set. 2017. Disponível em: <www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/170822_nota_tecnica_agro_3.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2019.
- [15] KAPLAN, Robert S. One Cost System Isn't Enough. *Harvard Business Review*. Jan./feb., 1988.
- [16] KLEIN, Alexandra M. et al. Importance of pollinators in changing landscapes for world crops. *Proceedings of the Royal Society*, p.303-313. 2007.
- [17] KLIEMANN, Francisco J. *Custos Industriais*. Apostila da Disciplina de Custos Industriais, Porto Alegre: UFRGS. 1990.
- [18] MAHER, Michael. *Contabilidade de Custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas. 2001.
- [19] MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas. 2015.
- [20] MEGLIORINI, Evandir. *Custos: análise e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [21] MOREIRA, Aldemir. *Apicultura*. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, 1996. 67 p. (Documento Técnico, 202).
- [22] PADOVEZE, Clovis L. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [23] PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência*. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- [24] PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Nova York: Free Press, 1985.
- [25] ROCHA, Welington. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. São Paulo, 1999.
- [26] SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Apicultura: uma oportunidade de negócio sustentável*. Bahia, 2009.

- [27] SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Perfil da ME e da EPP. 3 jul. 2017. Apresentação. Disponível em: <www.datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Perfil-da-ME-e-da-EPP-julho-2017-1.pptx>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- [28] THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2009.
- [29] TRIVIÑOS, Augusto. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.
- [30] WIESE, Helmuth. Apicultura: Novos Tempos. 2. ed. Guaíba: Agro Livros, 2005.

Capítulo 11

Estilo de gestão em empreendimentos rurais de grande porte em Mato Grosso

*Adelice Minetto Sznitowski
Priscylla Cordeiro de Sousa
Fernando Thiago*

Resumo. Estilo de gestão é um composto de atributos que compreende um conjunto de características associados ao processo decisório da empresa ou gerentes individuais. Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi caracterizar o Estilo de Gestão em empreendimentos rurais de grande porte em Mato Grosso. A coleta de dados envolveu um grupo de dezesseis produtores rurais de grande porte e a técnica utilizada foi a Bola de Neve. O questionário aplicado foi formulado a partir do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão, o qual considera seis fatores como componentes do estilo de gestão, sendo eles: Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação. A análise dos dados revelou que os empreendimentos rurais analisados apresentaram um estilo de gestão com forte presença de ações de Controle e Motivação, presença intermediária entre Liderança e Comunicação e neutralidade quanto a Planejamento.

Palavras-chave: Estilo de Gestão. Empreendimentos Rurais. Gestão do Agronegócio.

1. INTRODUÇÃO

Maior produtor nacional de grãos, carne bovina e apontado como “celeiro do mundo”, Mato Grosso exportou 14,026 milhões de toneladas de produtos agropecuários em 2018, de acordo com a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (2018a, 2018b). Também Andrade (2018) afirma que a agropecuária tem contribuído para o equilíbrio não só da economia de Mato Grosso, que depende do setor, mas do próprio País.

Diante da crescente exigência para atender a padrões de qualidade, quantidade no fornecimento de alimentos, é requerida uma gestão eficiente das cadeias do agronegócio. No caso do Brasil um dos maiores exportadores de commodities, essa coordenação pode ser dada por meio de planejamento estratégico e eficiência na gestão do agronegócio em seus elos, seja nas empresas e propriedades agropecuárias em particular, ou no conjunto das cadeias agroalimentares, o que garantirá a importância brasileira na segurança alimentar mundial e na sustentabilidade em longo prazo (GURGEL et al., 2018). Isso requer a profissionalização da gestão envolvendo a implementação de processos formais de planejamento estratégico, ferramentas de controle de custos, sistemas de informações gerenciais, entre outros (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

A gestão, no âmbito das empresas agropecuárias, permite guiar seus responsáveis no melhor uso dos recursos e proporcionar elementos para avaliar os efeitos das mudanças institucionais e técnicas na produção (GUERRA, 1992). Segundo Gurgel et al. (2018), envolve a tomada de decisões antes, durante e após o processo produtivo, na busca do resultado para o negócio. Para tanto, se baseia na coleta e no controle de uma vasta gama de informações que embasam o processo decisório. Compreende o planejamento das atividades produtivas a curto, médio e longo prazo, bem como a avaliação dos resultados para redefinir os planos presentes e futuros.

Nos grandes empreendimentos rurais brasileiros, constata-se que a tecnologia utilizada é de excelência, contudo, existe uma demanda na área de gestão (SZNITOWSKI, 2017). Ao encontro dessa afirmação, a abordagem aqui proposta versa sobre o tema Estilo de Gestão tomando por base o resultado de Thiago (2017) que propôs um instrumento para identificar o Estilo de Gestão em empreendimentos agropecuários e considera seis dimensões: liderança, decisão, comunicação, controle, objetivos, metas ou planejamento e motivação.

Considerando a relevância do contexto e do tema, entende-se como pertinente conhecer o Estilo de Gestão em empreendimentos rurais, e desse modo a questão central da pesquisa foi caracterizar o Estilo de Gestão praticado nos empreendimentos rurais de grande porte em Mato Grosso.

Gestão, de acordo com Houaiss, Villar e Mello Franco (2001), é o ato ou efeito de gerir, ou seja, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar. O Estilo, em amplo sentido, é definido como a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou traço pessoal de agir (FERREIRA, 1986). As definições apresentadas, somadas a de Tull e Albaum (1971) assume-se o conceito de Estilo de Gestão como um conjunto de características recorrentes que estão associadas ao processo decisório da empresa ou gerentes individuais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: nesta introdução tem-se a justificativa bem como os objetivos para realização deste estudo; na sequência apresenta-se o método para a realização do trabalho; no tópico seguinte tem-se a revisão dos conceitos-chaves para a compreensão do assunto Estilo de Gestão e suas categorias, sendo na sequência apresentados os resultados e sua discussão e, por fim, as considerações finais sobre a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS RURAIS

Os cenários evolutivos da economia representam um avanço nas práticas de gerir a propriedade rural e por isso o gestor deve buscar novas ferramentas que lhe propiciem resultados práticos, rápidos e com alto teor de assertividade (ARAÚJO, 2003).

Para Callado (2006), os profissionais que atuam diretamente no setor do agronegócio (os empresários rurais), precisam mais rigor e melhor gerenciar sua atividade, exigindo embasamento técnico, teórico e de informação para auxiliá-los na tomada de decisão.

A gestão de propriedades rurais envolve a administração dos recursos disponíveis e potenciais visando o melhor uso da terra, água, máquinas e equipamentos e pessoal. Compreende o conjunto de decisões com o objetivo de alocar os recursos (físicos, financeiros e humanos) da melhor maneira dentre as alternativas produtivas existentes (CELLA, 2002).

Os empreendimentos rurais integram um ambiente formado pelas demais propriedades rurais, empresas fornecedoras de insumos, empresas compradoras e demais instituições. Os gestores deste processo devem conduzir o seu negócio dentro dessa dinâmica de interação e considerando todas as mudanças que possam ocorrer dentro deste ambiente (SETTE, 1999).

A propriedade rural é parte integrante dos sistemas agroindustriais, localizando-se entre dois oligopólios. De um lado tem-se o mercado de insumos e do outro o de processamento, distribuição e comercialização (REZENDE; ZYLBERSZTAJN, 1999). Por fazer de um sistema maior, existe complexidade na transação agropecuária por envolver inúmeros insumos, diversas formas de distribuição e para cada uma delas pode variar a forma mais eficiente de transação a ser estabelecida (NEVES, 1995).

Nestes ambientes, como nos demais, a gestão se faz necessária e adota pode apresentar diferentes estilos. Análises sobre a gestão apontam uma diversidade quanto aos estilos de gerenciar e os efeitos em variados ramos de empreendimentos. Estudos característicos dessa temática foram feitos por: Likert (1975), MCber and Company (1980), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Peters e Waterman (1983), Reddin (1989), Adizes (1990), Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). A apreciação desses estudos revela questões a respeito do estilo, grau de participação, desempenho organizacional nos processos decisório e de gestão. Entre estas análises, destacam-se as realizadas por Likert (1975), MCber and Company (1980), Culpan e Kucukemiroglu (1993), por proporem os modelos para avaliar a gestão.

Nesse sentido, Thiago (2017) destaca o desafio de se avaliar cientificamente a gestão como um todo, especialmente no modelo atual predominante das ciências positivista na qual privilegia cortes cada vez mais específicos do fenômeno em detrimento de análises mais amplas. Além disso, observa a contribuição de Zeffane (1994) inferindo que a avaliação do estilo de gestão deve considerar não apenas os aspectos dos indivíduos que compõem a organização, mas os aspectos da organização como um todo.

2.2. CARACTERÍSTICAS DO ESTILO DE GESTÃO

Ao realizar buscas por palavras-chave “Estilo de Gestão”, “Sistema de Gestão” e “Modelos de Gestão”, ou seus respectivos termos na língua inglesa “Management Style”, “Managerial Style”, “Management System” ou “Management Model”, Thiago et al. (2020) perceberam que trazem em suas entrelinhas, assuntos relacionados à forma ou modos de operar a gestão de organizações por seus gestores.

A partir de tais elementos, Estilo de Gestão pode ser entendido como um conjunto de características recorrentes que estão associadas com o processo decisório da empresa ou gerentes individuais (TULL; ALBAUM, 1971).

Estilo de Gestão pode ser conceituado como os modos coerentes de pensamento que introduzem preferências sistemáticas para determinados tipos de informações que são usadas no processo de resolução de problemas (ABRAMSON et al., 1993). Para Guerreiro (1989, p. 62), são “as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”.

Thiago et al. (2020, p. 3-4) entendem Estilo de Gestão como “a manifestação das características de administrar a interação entre as pessoas e a estrutura, de um ou coletivo de gestores de uma determinada organização, utilizando-se dos seus processos cognitivos que refletem todas suas atividades”.

Para Thiago et al. (2020), baseado em Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009), Gomes, Schuch Junior, Madruga, e Kneipp (2013), os estilos de gestão representam as características organizacionais refletidas na forma que o(s) gestor(es) age(m) e atinge(m) seus objetivos, com características próprias como: centralizador/descentralizador, níveis de comprometimento e responsabilidade, delegação e *empowerment*. A versatilidade varia conforme as mudanças no ambiente interno e externo da organização, como também em função do sistema de valores do gestor e da equipe.

O Estilo de Gestão também pode ser classificado em diretivo e participativo, considerados antagônicos, como também com níveis intermediários entre os dois tipos, se observado em uma escala. No estilo diretivo prevalecem às decisões e diretrizes praticadas por autoridade formal e faz uso de mecanismos para obter a obediência, já o participativo valoriza a atuação dos subordinados (SOMECH, 2006, HMIELESKI; ENSLEY, 2007, RAFIQ; SAEED-UL-HASSAN, 2011, GOMES et al., 2013).

Para formular um instrumento capaz de identificar o Estilo de Gestão, Thiago (2017) baseia-se em Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes et al., (2013), os quais a base para identificar o Estilo de Gestão está no planejamento; para Tull e Albaum (1971), está no processo decisório e para Abramson et al. (1993), está na forma de resolver de problemas.

Outra questão sem consenso nas pesquisas sobre Estilo de Gestão é a constituição dimensional do construto. Para isso, o estudo considerou as dimensões verificadas nas pesquisas durante o levantamento bibliográfico feito por Thiago (2017), mostrado a seguir:

2.3. DIMENSÕES DO ESTILO DE GESTÃO

De acordo com Thiago (2017), as dimensões que integram o Estilo de Gestão, permitem entender o escopo e impactam diretamente no Estilo de Gestão, as mais recorrentes são: Liderança; Decisão; Comunicação; Controle; Objetivos, Metas ou Planejamento; e Motivação; as quais impactam diretamente na identificação do Estilo de Gestão, mostradas no Quadro 1.

Quadro 1. Dimensões do construto Estilo de Gestão

Dimensão	Autores que utilizaram
Liderança	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes et al. (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014), Watts, Steele e Den Hartog (2020).
Decisão	Simon (1945), Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013), Gupta et al. (2014).
Comunicação	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Hall (2003), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013).
Controle	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk et al. (1996), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013).
Planejamento, Objetivos e metas	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013), Gupta et al. (2014).
Motivação	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013), Ertas (2015).
Relações interdepartamentais	Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk et al. (1996), Pheng e Christopher (2001).
Treinamento	Likert e Likert (1976), Beechler e Yang (1994), Glunk et al. (1996).
Comportamento de grupo	Pheng e Christopher (2001).
Orientação paternalista	Culpan e Kucukemiroglu (1993).
Poder e política organizacional	Pheng e Christopher (2001).
Qualidade e inovação	Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996).

Fonte: Thiago (2017, p. 37).

No Quadro 1 pode-se verificar que as dimensões mais utilizadas na literatura para verificar o Estilo de Gestão são Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, sendo elas base para elaboração do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão (THIAGO, 2017). Os indicadores de cada dimensão foram validados por meio de aplicação piloto para questões semânticas e estatisticamente por análise fatorial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo partiu de um raciocínio dedutivo, e por tal característica teve predominância quantitativa, sendo guiado pela lógica positivista e dedutiva (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para coleta de dados foi utilizado questionário estruturado, elaborado com questões fechadas, aplicados individualmente (DENZIN; LINCOLN, 2005). O referido instrumento foi proposto por Thiago (2017) e permitiu conhecer o Estilo de Gestão em propriedades rurais de grande porte localizadas no Estado de Mato Grosso.

A característica descritiva do estudo, a qual é adequada para situações nas quais se pretende analisar atitudes, intenções e comportamentos (BURNS; BUSH, 2006), contribuiu para revelar o Estilo de Gestão no contexto citado.

A pesquisa descritiva utilizou como técnica para selecionar os respondentes a *snowball sampling* ou “Bola de Neve”, que versa sobre interrogar um conjunto de atores, adicionando informantes (BIERNACKI; WALDORF, 1981). A amostragem baseada nesta técnica consiste na indicação direta dos atores que irão fazer parte da pesquisa pelos próprios pesquisados. Assim, é indagado um grupo predeterminado de atores (ou primeiro estágio) com quem ele tem laços de amizade/relacionamento; a resposta serve como indicação do próximo grupo de atores na rede a ser pesquisado (segundo estágio). A pesquisa prossegue até que não sejam indicados novos atores (ROTHENBERG, 1995, p. 105).

A técnica de amostragem Bola de Neve utiliza cadeias de referência e é não probabilística por ser obtida com base em algum critério de inclusão, por isso, nem todos os elementos da população alvo têm a mesma oportunidade de seleção para participar da amostra, o que torna os resultados passíveis de não generalização (BICKMAN; ROG, 1997). No caso dessa pesquisa foram grandes produtores com atividades agropecuárias.

A partir da técnica citada, o escopo do estudo compreendeu um grupo de dezesseis grandes produtores rurais mato-grossenses que, por meio de indicações entre os próprios gestores e/ou produtores rurais, a esses foram sendo enviados os questionários. Quanto ao tamanho da propriedade rural, seguiu-se a feita por Leitner (2015), adaptada da Lei n. 8.629/93 (BRASIL, 1993) que define como grandes as que possuem área superior a 15 módulos fiscais (acima de 1.500ha).

Definindo o porte das propriedades e a partir das indicações conforme a técnica Bola de Neve, a essas foi direcionada o questionário para caracterizar o Estilo de Gestão. O questionário foi destinado às pessoas que estavam à frente dos empreendimentos rurais de grande porte, sendo gestores e/ou proprietários.

No instrumento para a coleta de dados proposto por Thiago (2017), disponível no Quadro 2, foi feita a inclusão do Bloco 1 para caracterizar os empreendimentos rurais. O Bloco 2 foi mantido e continha questões elaboradas com base nas seis dimensões: Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Objetivos, Metas ou Planejamento e Motivação para captar o estilo de gestão em tais empreendimentos. As respostas buscavam a concordância dos respondentes relacionadas às questões apresentadas e seguiam escala tipo Likert.

Quadro 2. Categorias e dimensões sobre o Estilo de Gestão

Cód.	Sentença	Dimensão
L1	Sempre estimulo o compartilhamento de informações e conhecimento	Liderança (L)
L2	Sempre proporciono ótima relação entre líder e liderado	
L3	Sempre identifico e atendo as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos meus funcionários e demais colegas	
D1	As decisões tomadas na minha empresa são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré-analisadas, buscando a decisão mais racional possível	Decisão (D)
D2	As decisões tomadas na minha empresa são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	
D3	As decisões tomadas na minha empresa são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho	
COM1	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente.	Comunicação (COM)
COM2	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	
COM3	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) e as outras pessoas entendam facilmente	
COM4	As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.	
CT1	O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente.	Controle (C)
CT2	Na minha empresa as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliados.	
CT3	Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização.	
CT4	As interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar	
CT5	Na minha empresa existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos	
P1	Na minha empresa são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa	Planejamento (P)
P2	Na minha empresa é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças	
P3	Na minha empresa são estabelecidas metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas.	
P4	Na minha empresa são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas	
P5	Na minha empresa as atividades planejadas são totalmente realizadas.	
M1	O sr.(a) está satisfeito com o retorno do seu trabalho	Motivação (M)
M2	O sr.(a) está satisfeito com seu ambiente de trabalho	
M3	O sr.(a) está satisfeito com o relacionamento entre sua equipe	
M4	O sr.(a) recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado	
M5	O sr.(a) está criando algo novo ou novas formas de trabalhar	

Fonte: Thiago (2017, p. 117).

O contato com o grupo deu-se no período de julho a outubro de 2018 os quais estavam situados em diferentes macrorregiões de Mato Grosso, delimitação essa conforme o Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (IMEA) (2017).

A abordagem para a pesquisa iniciou em um empreendimento localizado no Oeste de Mato Grosso, tendo sua principal atividade grãos e forrageiras com área de cultivo de 3400 ha.

Para caracterizar o Estilo de Gestão praticado nos empreendimentos rurais, os dados foram coletados pela Escala de Estilo de Gestão contendo seis dimensões distribuídas em: questões de 1 ao 3 relativas a Liderança; de 4 a 6 sobre Decisão; de 7 a 10 referente a Comunicação; de 11 a 15 sobre Controle; de 16 a 20 quanto ao Planejamento, e de 21 a 25 sobre Motivação.

A análise dos dados apresentou um panorama quanto a intensidade da percepção para cada uma das seis dimensões por meio de estatística descritiva de dados presente nas dezesseis propriedades rurais.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

A Tabela 1 apresenta as informações pertinentes ao perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 1. Perfil do grupo de produtores pesquisados

Característica	Perfil	Percentual
Tipo relação com a propriedade	Proprietário	37,5%
	Gestor	62,5%
Sexo	Homens	69%
	Mulheres	31%
Faixa etária	De 18 a 25 anos	19%
	De 26 a 35 anos	38%
	De 36 a 45	31%
	De 46 a 55	6%
	Acima de 55	6%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	6%
	Ensino médio completo	19%
	Superior incompleto	56%
	Superior completo	6%
	Pós-graduação incompleto	13%
Funcionários fixos	20 ou menos	50%
	21 a 40	25%
	41 a 50	19%
	51 a 60	-
	61 ou mais	6%
Funcionários temporários	20 ou menos	50%
	21 a 40	25%
	41 a 50	19%
	51 a 60	-
	61 ou mais	6%
Principais produtos produzidos	Grãos	44%
	Grãos, Pecuária e outros	31%
	Grãos e Forrageiras	6%
	Algodão	6%
	Pecuária	6%
	Outros: cana-de-açúcar	6%

Fonte: Dados de Pesquisa.

As dezesseis propriedades rurais, todas possuem área acima de 1500 ha, definidas como grandes por terem área superior a 15 módulos. Dos respondentes, 62,5% são gestores e 37,5% proprietários, são jovens, pois

a maioria (38%) deles está na faixa etária entre 26 a 35 anos. Nota-se ainda a presença de mulheres em cinco locais.

Quanto à qualificação profissional, 56% tem graduação, sendo cinco com graduação em administração e 4 em agronomia e 2 pós-graduados na área de gestão administrativa. A maioria possui (50%) um quadro funcional fixo de até 20 funcionários e somente um empreendimento tem 61 funcionários ou mais.

Como principais cultivos, em 44% dos locais são produtores de grãos (soja, milho e feijão), e 31% produzem além de grãos, também pecuária e outros.

Em relação ao estilo de gestão, cada uma das seis dimensões: liderança, decisão, comunicação, controle, planejamento e motivação, serão apresentados em quadros nessa ordem e individualmente. Ao final dessa exibição, todas serão reunidas em tabela resumo.

As respostas seguiam a escala tipo Likert de 1 a 5, sendo o grau de concordância/discordância que equivalente a: 1 discordo totalmente; 2 discordo; 3 não discordo/não concordo; 4 concordo; 5 concordo totalmente. Ao grau de concordância/discordância foram alocados os respectivos percentuais, sendo nas análises dos quadros consideradas as sentenças com maiores percentuais.

A Tabela 2 apresenta a discordância ou concordância dos entrevistados quanto a dimensão da liderança e suas sentenças.

Tabela 2. Dimensão Liderança pelos empreendimentos rurais

Cód.		Escala				
		1	2	3	4	5
Sentenças		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
L1	Sempre estimo o compartilhamento de informações e conhecimento.	-	-	19%	31%	50%
L2	Sempre proporciono ótima relação entre líder e liderado.	-	-	25%	31%	44%
L3	Sempre identifico e atendo as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos meus funcionários e demais colegas.	-	-	50%	37,5%	12,5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à dimensão Liderança, como mostra a Tabela 2, a maioria concorda totalmente com a sentença L1, 50%, ou seja, que sempre estimulam o compartilhamento de informações e conhecimento; com a sentença L2 44% dos entrevistados concordam totalmente que sempre proporcionam ótima relação entre líder e liderado. Com a sentença L3, 50% não discordam/não concordam que sempre identificam e atendem as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos funcionários e demais colegas, o que mostra neutralidade sobre a questão.

Na sequência, a Tabela 3 diz a respeito da dimensão Decisão.

Tabela 3. Dimensão Decisão pelos empreendimentos rurais

Cód.	Sentenças	Escala				
		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
D1	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré-analisadas, buscando a decisão mais racional possível.	6,25%	6,25%	-	56,25%	31,25%
D2	As decisões tomadas na minha empresa são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	6%	6%	38%	31%	19%
D3	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.	-	25%	25%	31%	19%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 3 quanto a dimensão Decisão, constatou-se que com a sentença D1, 56,25% concordam que as decisões tomadas na empresa em que trabalham são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré-analisadas, buscando a decisão mais racional possível. Para a sentença D2, 38% não discordam/não concordam que as decisões tomadas na empresa são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo. Com a sentença D3, 31% concordam que as decisões tomadas na empresa em que trabalham são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.

Outra dimensão, a Comunicação, e suas sentenças estão expostas na Tabela 4.

Tabela 4. Dimensão Comunicação pelos empreendimentos rurais

Cód.	Sentenças	Escala				
		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
COM1	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente.	-	12,50%	37,50%	12,50%	37,50%
COM2	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	6%	6%	44%	25%	19%
COM3	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) e as outras pessoas entendam facilmente	-	6%	25%	38%	31%
COM4	As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.	-	19%	31%	44%	6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão Comunicação, como expõe a Tabela 4, na sentença COM1 houve o empate no percentual, sendo 37,50% que não discordam/não concordam com 37,50% que concordam totalmente com a sentença de que as instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente. Também com a sentença COM2, 44% dos entrevistados não discordam/não concordam que as instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais. Sobre a sentença COM3, 38% concordam que as instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o(a) gestor(a) e as outras pessoas entendam facilmente. Também para a sentença COM4, 44% concordaram que informações recebidas de subordinados ou chefia, sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.

A dimensão Controle e suas sentenças são mostradas na Tabela 5.

Tabela 5. Dimensão Controle pelos empreendimentos rurais

Cód.	Sentenças	Escala				
		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
CT1	O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente.	-	6%	31%	25%	38%
CT2	Na minha empresa as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliados.	6%	-	25%	25%	44%
CT3	Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização.	-	6%	19%	56%	19%
CT4	As interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar.	6%	19%	25%	44%	6%
CT5	Na minha empresa existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos.	6%	6%	19%	31%	38%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 5 mostra dados sobre a dimensão Controle e na sentença CT1, 38% concordam totalmente que o sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente. Com a sentença CT2, 44% concordam totalmente que na empresa às mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliados. A outra sentença, a CT3 tem 56% do que concordam quanto aos valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização. Também para a CT4, 44% concordam que as interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar. Quanto à sentença CT5, 38% concordam totalmente que na empresa existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos.

Mais uma das dimensões, o Planejamento é mostrado na Tabela 6.

Tabela 6. Dimensão Planejamento pelos empreendimentos rurais

Cód.	Sentenças	Escala				
		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
P1	Na minha empresa são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa.	-	19%	37,50%	12,50%	31%
P2	Na minha empresa é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças.	-	19%	37,50%	12,50%	31%
P3	Na minha empresa são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas.	13%	-	31%	25%	31%
P4	Na minha empresa são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas.	-	6,25%	31,25%	31,25%	31,25%
P5	Na minha empresa as atividades planejadas são totalmente realizadas.	-	6%	25%	63%	6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere à dimensão Planejamento, na sentença P1, 37,50% não discordam/não concordam que na empresa são amplamente divulgados a missão, valores e visão da mesma. Também para a sentença P2, 37,50% não discordam/não concordam que na empresa é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças. Ainda na sentença P3, 31,25% não discordam/não concordam que na empresa são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas. Na sentença P4, houve um empate perceptual entre os que não discordam/não concordam, concordam e concordam totalmente, sendo 38% para ambos o fato de que na empresa são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas. Para a sentença P5, 63% concordam que na empresa as atividades planejadas são totalmente realizadas.

A Tabela 7 mostra os dados sobre a última das seis dimensões, a Motivação.

Tabela 7. Dimensão Motivação pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
M1	O sr.(a) está satisfeito com o retorno do seu trabalho.	-	-	19%	44%	37%
M2	O sr.(a) está satisfeito com seu ambiente de trabalho.	-	-	12%	50%	38%
M3	O sr.(a) está satisfeito com o relacionamento entre sua equipe.	-	6%	19%	37,50%	37,50%
M4	O sr.(a) recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado.	-	6%	31%	13%	50%
M5	O sr.(a) está criando algo novo ou novas formas de trabalhar.	-	6%	19%	19%	56%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra a Tabela 7, a dimensão Motivação para a sentença M1, 44% dos entrevistados concordam quanto estarem satisfeitos com o retorno do próprio trabalho. Na sentença M2, 50% concordam estarem satisfeitos com o ambiente de trabalho. Para a sentença M3 houve empate percentual com 37,50% entre os que concordam com os que concordam totalmente por estarem satisfeitos com o relacionamento entre sua equipe. A sentença M4 teve 50% de concordância total quanto receberem elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado. E por fim, com a sentença M5, 56% dos entrevistados concordam totalmente que está sendo criado algo novo ou novas formas de trabalhar.

Observando as dimensões de forma conjunta, a Tabela 8 apresenta os resultados pelas médias e desvios padrão do grupo estudado.

Tabela 8. Dimensões do Estilo de Gestão

Variável	Média	Desvio Padrão
Motivação	4,16	0,84
Liderança	4,04	0,74
Controle	3,79	1,01
Planejamento	3,66	1,00
Decisão	3,65	1,03
Comunicação	3,63	0,96
Estilo de Gestão	3,82	0,91

Fonte: Elaborado pelos autores (ano).

Os dados apresentados na Tabela 8 revelam que as dimensões melhores avaliadas pelos gestores são referentes à motivação (média = 4,16) e liderança (média = 4,04) e as com avaliações mais baixas são pertinentes aos procedimentos de decisão (média = 3,65) e comunicação (média = 3,63).

Embora a dimensão decisão tenha recebido menor atenção junto ao grupo investigado, ela representa o menor valor do desvio padrão, mostrando maior amplitude nas respostas recebidas e, portanto, não havendo uma maior concordância entre os respondentes. De forma diferente, a dimensão motivação é a que

apresentou menor desvio padrão, registrando um certo alinhamento na percepção dos envolvidos na pesquisa em sua avaliação.

Em termos comparativos, Thiago et al. (2020) mostraram resultados semelhantes tendo os fatores liderança, motivação, controle e decisão como os melhores avaliados e planejamento e decisão preteridos. Em termos de Estilo de Gestão, os resultados destes autores mostraram uma média de 3,74 com desvio padrão de 0,82, resultado próximo desta pesquisa, embora a amostra pesquisada neste estudo seja composta por gestores de grandes propriedades rurais.

A dimensão liderança e motivação tem sua potencialidade demonstrada na pesquisa, visto sua correlação forte com resultados organizacionais, especialmente observados nas teorias utilizadas na investigação: liderança transformacional (WATTS et al., 2020) e motivação intrínseca (ERTAS, 2015) como marcadores de melhor qualidade de gestão.

Estes resultados podem ter relação com a complexidade em termos de gestão que os participantes enfrentam por conta do tamanho das organizações do grupo investigado e pelos excelentes resultados organizacionais que apresentam.

Contudo, os dados mostram que ações para melhorarem os aspectos de comunicação e decisão poderão ser úteis para otimizar ainda mais sua gestão, visto que os aspectos utilizados na pesquisa se referem a decisão por meio da racionalidade limitada de Simon (1945) e na utilização de comunicação efetiva e participativa (HALL, 2003).

5. CONCLUSÕES

Com o propósito de caracterizar o Estilo de Gestão praticado por um grupo de produtores rurais de grande porte em Mato Grosso, constatou-se um estilo de gestão observando suas dimensões acima da avaliação média. No entanto, as dimensões Controle e Motivação tiveram maior relevância com todas as sentenças e a dimensão Planejamento maior neutralidade.

Analisando conjuntamente os dados nas dimensões observadas, nota-se que os maiores escores médios consistem nas dimensões Liderança e Motivação e os menores em Decisão e Comunicação.

Ao comparar o contexto empírico e a proposta sugerida por Thiago (2017) quanto ao Estilo de Gestão e as seis dimensões envolvidas: Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, percebe-se que para todas as dimensões e suas sentenças, em nenhuma delas houve total discordância, o que sugere a capacidade do instrumento em captar o estilo de gestão adotado nesse grupo de dezesseis propriedades rurais.

Quanto às limitações, o estudo considerou o instrumento elaborado por Thiago (2017) e que compreende apenas seis dimensões capazes de caracterizar o Estilo de Gestão, no entanto pode haver outras variáveis envolvidas além da Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, que fizeram parte do escopo deste estudo.

Outra limitação quanto o escopo da pesquisa foi envolver somente empreendimentos de grande porte, no entanto há pequenos e médios produtores que podem ser investigados. Considerando o grupo abordado que foram os grandes empreendimentos rurais, sugere-se como estudos futuros uma investigação sobre Estilo de Gestão com os médios e pequenos empreendimentos rurais de Mato Grosso.

REFERÊNCIAS

- [1] ABRAMSON, N. R. et al. A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: implications for management interaction. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 3, p. 575-88, 1993. Disponível em <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490246>>, acessado em 26 out 2020.
- [2] ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.
- [3] ANDRADE, W. Aprosoja-MT: setor contribuirá para economia com boa safra. *Revista Globo Rural*. Cuiabá, 2018. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Soja/noticia/2018/03/aprosoja-mt-setor-contribuir-para-economia-com-bou-safra.html>>, acesso em 24 de maio de 2018.
- [4] ARAÚJO, M. J. Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

- [5] BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539
- [6] BICKMAN, L. ROG, D. Handbook of applied social research methods. Thousand Oaks, Sage, 1997.
- [7] BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. Sociological Methods & Research, n. 2, Novembro. p.141-163, 1981. Disponível em <<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>>, acessado em 26 out 2020.
- [8] BURNS, A.; BUSH R. Marketing Research, 5 ed. New Jersey. Prentice Hall, 2006.
- [9] CALLADO, A. A. C. Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2006.
- [10] CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um Empreendedor Rural, 2002. 166 f. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-23072002-162811/publico/daltro.pdf>>. Acesso em: 20 maio de 2018.
- [11] COLLINS, J. C.; LAZIER, W. C. Feitas para vencer. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- [12] COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- [13] CNA. Mato Grosso atingiu produtividades recordes de soja em todas as regiões. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/noticias/mato-grosso-atingiu-produtividades-recordes-de-soja-em-todas-regioes>>, acesso em 23 de maio de 2018.
- [14] CNA. Mato Grosso exporta US\$ 5,2 bilhões em produtos agropecuários nos primeiros quatro meses do ano. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/noticias/mato-grosso-exporta-us-52-bilhoes-em-produtos-agropecuarios-nos-primeiros-quatro-meses-do>>, acesso em 24 de maio de 2018.
- [15] CULPAN, R.; KUCUKEMIROGLU, O. A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. Management International Review, v. 33, n. 1, p. 27-42, 1993. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/40228139>>, acessado em 26 out 2020.
- [16] CUNNINGHAM, J.; SALOMONE, J.; WIELGUS, N. Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. International Journal of Global Business, v. 8, n. 2, p. 27-54, Dez. 2015.
- [17] DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- [18] ERTAS, N. Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. Public Personnel Management, v. 44, n. 3, p. 401-423, 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.1177/0091026015588193>>, acessado em 26 out 2020.
- [19] FERREIRA, M. L. G. A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 47-67, mar., 1986.
- [20] GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009, UFRGS.
- [21] GOMES, C. M. et al. Estilos de Gestão: Um Estudo em Pequenas e Médias Empresas. Pretexto, v. 14, n. 3, p. 99-113, jul/set., 2013. Disponível em <<https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i3.533>>, acessado em 26 out 2020.
- [22] GUERRA, G. Manual de Administración de empresas agropecuárias. San José-CR: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1992. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dLYWCOylZUC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Guerra+AND+manual+de+administracion+de+empresas&ots=VcKym5zKv_&sig=Sqhti1LqGpTEc742ycWHbzCKY#v=onepage&q&f=false>, Acesso em: 26 out 2020.
- [23] GUERREIRO, R. Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.
- [24] GURGEL, Á. C.; CORRÊA, T. T.; SOUZA, N. C. G. P.; PASSOS, A. Gestão do Agronegócio: conceituando. In: RODRIGUES, R. (Org.) Agro é paz: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo. Piracicaba: ESALQ, 2018, p. 298-323. Disponível em <<https://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/AgroePaz.pdf>>, acesso em 26 out 2020.
- [25] HALL, S. Codificação/Decodificação. In: HALL, S. Da diáspora: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- [26] HMIELESKI, K.M., ENSLEY, M. D. A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. Journal of Organizational Behavior, v. 28, n. 7, p. 865-889, 2007, Disponível em <<https://doi.org/10.1002/job.479>>, acesso em 26 out 2020.
- [27] HOUAISS, A.; VILLAR, M.; MELLO FRANCO, F. M. de. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

- [28] IMEA. INSTITUTO MATOGROSSENSE DE ECONOMIA AGROPECUÁRIA. Mapa das macrorregiões do Imea. Cuiabá: IMEA, 2017. Disponível em <<http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/justificativamapa.pdf>>, acesso em 26 out 2020.
- [29] LEITNER, C. P. S.. Estratégias de Operações de Propriedades Produtoras de Grãos do Núcleo Oeste de Mato Grosso. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.
- [30] LIKERT. The human organization: Its management and value. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1967.
- [31] LIKERT. A Organização Humana. São Paulo: Atlas, 1975.
- [32] LIKERT, R.; LIKERT, J. G. New ways of managing conflict. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1976.
- [33] MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. de Q.; CUNHA, C. F. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. *Revista de Administração*, v. 52, n. 1, p. 81-92, 2017. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.004>>, acesso em 26 out 2020.
- [34] MCBER AND COMPANY. Trainer's Guide. Boston: McBer and Company, 1980.
- [35] NEVES, M. F. Sistema Agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995, 116p.
- [36] PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. Modelo de gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- [37] PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Nova Iorque: Harper Business, 1983.
- [38] PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr., 2009. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>>, acesso em 26 out 2020.
- [39] RAFIQ, M.; SAEED-UL-HASSAN, C. Relationship between Management Style and Organizational Performance: A Case Study from Pakistan. *International Journal of Academic Research*, v. 3, n. 5, p. 290-293, set., 2011.
- [40] REDDIN, W. J. Eficácia Gerencial. Atlas, 1989.
- [41] REZENDE, C. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Uma análise da complexidade do gerenciamento rural. In: SEMEAD, 4, 1999. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 1999, p. 1-14. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/4semead/artigos/Adm_geral/Rezende_e_Zylbersztajn.PDF>, acesso em 26 out 2020.
- [42] ROTHENBERG, R. B. Commentary: sampling in social networks. *Connections*, South Florida, v. 18, n. 1, p. 104-110, 1995.
- [43] SETTE, R. de S. Administração estratégica na empresa rural. In: Congresso Brasileiro de Administração Rural: Administração rural & agronegócio no 3º milênio, 3, 1999, Belo Horizonte, Anais..., Lavras: UFLA/DAE, 1999, p. 51-63.
- [44] SIMON, H. A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. Nova Iorque: Macmillan Co., 1945.
- [45] SOMECH, A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, v. 32, n. 1, p. 132-157, 2006. Disponível em <<https://doi.org/10.1177%2F0149206305277799>>, acessado em 26 out 2020.
- [46] SZNITOWSKI, A. M. Uma análise sobre a capacidade absorviva em unidades de produção de soja no Estado de Mato Grosso (Brasil). 2017. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. São Leopoldo-RS, 2017. Disponível em <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6669>>, acessado em 26 out 2020.
- [47] THIAGO, F. Estilo de Gestão dos Produtores Rurais Brasileiros. 2017. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul - SP, 2017. Disponível em <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/ppga/doutorado-em-administracao/acervo/2017/TESE_FERNANDO_THIAGO.pdf>. Acesso em: 26 out 2020.
- [48] THIAGO, F. et al. Estilo de gestão de produtores rurais. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v. 58, n. 2, e188254, 2020. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032020000200204&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 Out. 2020. Epub June 19, 2020. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.188254>.
- [49] TULL, D. S.; ALBAUM, G. Decision processes and the valuation of information. *Oregon Business Review*, v. 30, n. 4, p. 1-6, 1971.

[50] WATTS, L. L., STEELE, L. M.; DEN HARTOG, D. N. Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 51, p. 138-145, 2020. Disponível em <<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00242-8>>. Acesso em 16 mai. 2020.

[51] ZEFFANE, R. Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, v. 47, n. 8, p. 977-1010, 1994. Disponível em <<https://doi.org/10.1177%2F001872679404700806>> acessado em 16 mai. 2020.

Capítulo 12

Modularização de produto e vantagem competitiva: Um estudo de caso em uma empresa automotiva brasileira

Cristiane Mascarenhas Leite

Paulo Soares Figueiredo

Francisco Lima Cruz Teixeira

Sergio Paulo Maravilhas Lopes

Resumo: Muito tem se discutido sobre a adoção da modularidade como estratégia competitiva, no contexto do desenvolvimento de novos produtos, considerando as metodologias e técnicas de gestão de projetos. No entanto, a pouca existência de pesquisas quantitativas sobre o tema, verificada durante a revisão bibliográfica realizada, evidenciam que a realização de estudos empíricos sobre modularidade ainda é pertinente, sobretudo considerando o constructo comunalidade. Neste estudo, o indicativo da modularidade selecionado como constructo de pesquisa foi o grau de comunalidade de peças, sendo a variável independente; e o índice de custos de desenvolvimento de novos produtos em que a arquitetura modular foi uma estratégia de design selecionada como vantagem competitiva de redução de custos, é a variável dependente. A pesquisa foi realizada considerando projetos de veículos de uma montadora localizada no Brasil, com participação da engenharia brasileira. Estabeleceu-se como objetivo geral detectar indícios de que uma maior comunalidade de peças está associada a um menor esforço de engenharia. Numa pesquisa descritiva e exploratória, através de um estudo de caso, foram coletados dados de peças de uma família de produtos desenvolvidos em uma mesma plataforma, através de projetos de engenharia subsequentes, e também os dados relativos aos custos de homem-hora de engenharia gastos no desenvolvimento destes produtos. A análise dos dados encontrados verificou que o grau de comunalidade apresenta um aparente impacto no custo de desenvolvimento de novos produtos cuja arquitetura de design é modular, evidenciando que esta pesquisa atingiu ao objetivo proposto.

Palavras-chave: Modularidade de produto. Comunalidade. Design modular. Desenvolvimento de produto modular. Indústria.

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, as inovações tecnológicas e a globalização têm levado a uma ampliação na variedade de produtos e as exigências do mercado têm solicitado produtos cada vez mais customizados. Neste ambiente de inovação constante, Smith (2015) destaca que a indústria automotiva é confrontada com o conflito entre atender às necessidades dos clientes, fornecendo produtos personalizados, e realizar as suas operações com o menor custo possível, o que é comum a muitas indústrias de manufatura. Segundo este autor, a personalização do produto é caracterizada como um processo que oferece uma maior variedade de bens, embora possa ampliar a incerteza de produção devido à complexidade dos produtos acabados e suas estruturas de demanda, cuja variabilidade afeta tanto a demanda sobre o mix de produtos quanto o volume do estoque como um todo.

Krause e Eilmus (2011) destacam que, para oferecer preços competitivos, algumas organizações buscam desenvolver produtos fabricados em larga escala, porém padronizados, visando obter uma vantagem de oferecer grandes quantidades dos mesmos produtos. Por outro lado, para ser capaz de obter lucro, ter vários produtos individualizados pode ser uma boa forma de satisfazer às necessidades individuais do cliente. Ambas as estratégias envolvem possibilidades e riscos.

Nesse contexto, o desenvolvimento de famílias de produtos em módulos surge como uma possibilidade de gerar uma maior variedade de componentes, atendendo à questão da individualização e às solicitações de custo do mercado moderno, além de reduzir a utilização dos processos internos, surgindo como um fator de competitividade para a organização.

Na área de Administração, considerando o campo de estudo da Estratégia em Organizações, dentro dos temas de interesse neste campo, estão os fatores determinantes da criação de vantagens competitivas. Dentro do cenário atual, em que as exigências conflitantes dos clientes por preços baixos e produtos personalizados tem sido uma preocupação para diversos segmentos industriais, e, entre eles, o setor automotivo, muito tem se discutido sobre a adoção da modularidade como estratégia competitiva, no contexto do desenvolvimento de novos produtos, considerando as metodologias e técnicas de gestão de projetos, no contexto da gestão da produção, e também no contexto da gestão de Operações e Logística.

O termo modularidade tem sido amplamente utilizado em diferentes contextos demonstrando a sua utilidade em um grande número de campos que contém sistemas complexos (BALDWIN; CLARK, 2000; KUSIAK, 2002). No contexto das decisões estratégicas de gestão da produção e desenvolvimento de novos produtos, as organizações modernas, especialmente as automotivas, têm adotado a estratégia de modularização, optando pela arquitetura de produtos em módulos e plataformas. Reduzir a variedade é o que Krause et al. (2014) consideraram um grande desafio para as indústrias, uma vez que atinge todo o ciclo de vida de um produto ou família de produtos, e, em particular, o desenvolvimento de novos produtos.

Para Piran et al. (2016a), considerando que a fabricação, bem como o desenvolvimento, de produtos em módulos ajuda a gerir a complexidade, compreende-se que este deve ser um aspecto central da pesquisa sobre a modularização, bem como a avaliação dos seus efeitos sobre a produtividade e a eficiência das organizações.

Segundo Worren et al. (2002 apud BERNARDES; KARLA; COSTA, 2013), a modularidade do produto está positivamente relacionada com a flexibilidade estratégica, que por sua vez pode influenciar positivamente o desempenho da empresa, em função das seguintes proposições: (1) As empresas que atuam em um contexto de mercado mais dinâmico são as mais propensas a empregarem modularidade em suas arquiteturas de produtos; (2) Arquiteturas de produtos modulares estão associadas com a maior flexibilidade estratégica (maior variedade de modelos) e (3) Flexibilidade estratégica (variedade de produtos e taxa de introdução do produto) está associada a um melhor desempenho da empresa.

O setor automobilístico brasileiro tem vivenciado momentos de constantes modernizações nos últimos anos, gerando tanto uma grande exposição na mídia local, como também em diversos estudos realizados pela comunidade acadêmica internacional. Estão aí, então, envolvidas questões primordiais para a competitividade como ganhos de produtividade, iniciativas pioneiras no relacionamento montadoras-fornecedores, especialização de força de trabalho, aumento da capacidade produtiva e instalação de empreendimentos automobilísticos em áreas tradicionalmente sem expressão neste setor industrial (PIRES, 2003).

Neste contexto de constantes mudanças e inovações estratégicas, este segmento de manufatura deverá adotar estratégias que levem a obter e manter vantagens competitivas, baseando suas decisões na escolha

e na priorização de critérios de desempenho como custo, qualidade, entrega e flexibilidade, e a definição de políticas para as diferentes áreas de decisão (instalações, capacidade de produção, tecnologia, integração vertical, organização, recursos humanos, qualidade, planejamento e controle da produção e novos produtos), de forma que a formulação e a implementação de uma estratégia de produção apresente coerência e consistência entre os critérios e as decisões.

A partir do estudo do tema e das pesquisas realizadas sobre modularização, identifica-se, então, que ainda é pertinente desenvolver estudos sobre este assunto e sobre o impacto da adoção dessa estratégia de produto como um caminho para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa.

O presente estudo busca comparar dados de projetos de produtos de uma indústria automotiva brasileira cujo desenvolvimento segue a arquitetura modular, com seus respectivos custos de desenvolvimento (medido através da dimensão dos custos de hora homem de engenharia), de modo que possa se evidenciar que este tipo de estratégia de produto está associado a uma vantagem competitiva de redução de custo devido à redução dos esforços de engenharia em seus processos de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD).

No contexto da relação entre as necessidades competitivas de uma organização e a adoção da estratégia de produto modular na indústria automotiva nacional surge, então, uma questão: Em plataformas de veículos, qual é o papel do grau de modularidade de produto na grandeza dos esforços de desenvolvimento subsequentes dos times de engenharia de desenvolvimento de produto? Neste estudo, o indicativo da modularidade selecionado como constructo de pesquisa foi o grau de comunalidade peças, e, a fim de tentar responder à pergunta acima, este estudo teve o propósito de buscar indícios de que um maior grau de comunalidade de peças de um produto de arquitetura modular esteja associado a um menor esforço de engenharia, levando a uma vantagem competitiva de redução de custos.

A pesquisa foi realizada considerando projetos de veículos de uma montadora localizada no Brasil, com participação da engenharia brasileira. O objetivo geral desta dissertação foi buscar indícios de que um maior grau de modularidade (medido através da comunalidade) de peças está associado a um menor esforço de engenharia. Associado a esse objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar nos dados dos projetos de uma mesma plataforma, considerando o caso de uma montadora brasileira, o grau de comunalidade existente entre os diferentes produtos desenvolvidos pelo time de engenharia, mais especificamente entre o primeiro produto da plataforma e um produto derivado.
- Comparar os índices de custo em horas-homem de engenharia de projetos derivados em relação ao custo do seu projeto de plataforma (Cd/Cp) com os índices de comunalidade referidos anteriormente.
- Comparar o custo de um projeto de plataforma subsequente, em que há comunalidade de partes com um projeto de plataforma anterior, objetivando verificar se este custo é menor.

2. REVISÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é investigar a adoção da modularização pelas organizações industriais do setor automotivo, observando seus tipos e os benefícios associados à sua adoção como estratégia competitiva para maximização de resultados (em especial quanto ao custo ou complexidade), além de discutir alguns aspectos da modularidade de produto e da comunalidade, característica intrínseca a este tipo de modularidade.

Segundo Asan, Polat e Serdar (2004), muitos métodos e abordagens de projeto modular recentes se concentraram no processo de modularização – decomposição e composição. Para estes autores, o “processo de modularização” é projetado para escolher entre três diferentes perspectivas: baseada no cliente, baseada em função e baseada em estrutura-design.

Em seu estudo sobre as características e regras da modularidade na indústria automotiva, Salerno (2001) propôs uma interpretação ampla da “mania modular” que está ocorrendo na indústria automobilística. Segundo este autor, embora seja arbitrado e vinculado a novos produtos e a estratégias de produção e organização, os esquemas modulares que estão sendo implementados e testados, principalmente no Brasil, estão ligados a uma redefinição do negócio e de como executá-lo; a uma redefinição dos limites das empresas e a um novo papel para os fornecedores e uma nova forma de relacionamento com as montadoras, caracterizado não só por fornecimento físico, mas por um tipo especial de relação de serviço.

Bernardes, Karla e Costa (2013) apresentaram uma discussão do tema modularização como um paradigma para a simplificação da gestão e maximização dos resultados, na qual destacam que esta estratégia de gestão surgiu para promover um melhor gerenciamento através da decomposição da complexidade dos modelos produtivos. Para estes autores, a modularização pode ser entendida como um agrupamento e/ou encaixe de diferentes componentes dentro de módulo, e argumentam que é preciso distinguir a definição de modularização e de modularidade, pois se tratam de termos diferentes, porém relacionados.

A modularidade é uma estratégia de design que é usada por empresas produtoras de diferentes itens, tais como aeronaves, eletrodomésticos, caminhões e carros, computadores e softwares (FREDRIKSSON, 2006). A modularidade refere-se a produtos, processos e recursos que preencham várias funções através da combinação de distintos blocos de construção (Kusiak, 2002).

A modularidade também pode ser definida como uma propriedade do sistema relacionado à modularização (PELEGRINI, 2005 apud BERNARDES; KARLA; COSTA, 2013).

Nunes (2017) apresenta a modularidade como um atributo construtivo do produto, sistema ou processo complexo, relacionado à estrutura e à funcionalidade do mesmo. Segundo este autor, a modularidade pode ser tratada como um sistema de peças independentes ou módulos integrados com unidades lógicas. Este autor também esclarece que em uma estrutura modular, um módulo implementa apenas uma ou poucas funções principais na sua totalidade, enquanto que, em uma estrutura integral, a funcionalidade está espalhada por todo o produto. A modularidade se refere aos blocos de construção de um sistema ou produto e está intrinsecamente ligada à sua arquitetura.

Para Vieiro e Nunes (2016), o conceito de módulo carrega consigo especificações de interface e funcionalidade que possam ser combinados com outros módulos entre si. Esta diferença conceitual, entre módulo e bloco construtivo, consiste em que o módulo carrega mais funcionalidades pertencentes ao produto final (o módulo de força de uma impressora, o qual carrega sua independência dos demais módulos e pode ser testado independente no ambiente de manufatura, por exemplo) que o bloco construtivo (como o tijolo do brinquedo Lego®).

O módulo é uma unidade funcional e autônoma que, a partir de interfaces e conexões padronizadas, permite composições de produtos através de combinações (NUNES; ROCHA; ANTUNES JÚNIOR, 2014 apud VIEIRO; NUNES, 2016).

Em uma estrutura (arquitetura) modular, um módulo é responsável por executar uma ou poucas funções em sua totalidade, diferentemente da estrutura integral de produto na qual várias funções são executadas por um ou poucos módulos (VIEIRO; NUNES, 2016).

Conforme Henriques e Miguel (2017), para definir um módulo do ponto de vista da modularidade do projeto, faz-se necessário decompor o produto em subunidades. Henriques (2013) apresenta em sua dissertação alguns módulos típicos da arquitetura de um automóvel, conforme encontrou na literatura (Figura 1).

Figura 1: Módulos típicos disponíveis na literatura

MÓDULOS TÍPICOS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA		
Módulos comumente categorizados no 1º nível da cadeia		
Motor	Para-choques	Eixo dianteiro
Assentos	Painel da porta	Eixo traseiro
Rodas	Carroceria	Rear end
Pneus	Sistema de escape	Iluminação
Portas	Teto	Sistema de direção
Cockpit (painel de instrumentos)	Sistema de combustível	Sistema de câmbio - transmissão
Plataformas	Vidros	Suspensão dianteira
Front end	Pintura	Suspensão traseira
Sistema de refrigeração		Fiação-chicotes
Módulos comumente categorizados em outros níveis		
Cantos de suspensão	Tapeçaria	Peças plásticas
Pedais	Estampados	Sistema de teto-solar
Soft top	Coluna de direção	Acabamento interno
Linhas de combustível e de freios		

Fonte: Henriques (2013, p. 74)

A modularidade do produto surge da divisão de um produto em partes independentes (módulos), formadas por componentes com funções específicas. Esta estratégia permite padronizar componentes e criar uma variedade de produtos (HUANG, 2000; CARNEVALLI; MIGUEL; SALERNO, 2013; PIRAN et al. 2016b).

Para obter sucesso em uma estrutura de produto em módulos eficiente, Krause et al. (2014) citam alguns atributos importantes tais como: diferenciação clara entre componentes padrão e componentes variantes; redução dos componentes variantes para a família com propriedades diferenciadoras; mapeamento um-para-um entre propriedades diferenciadoras e componentes variantes; e grau de divisão mínima entre componentes variantes a outros componentes.

A modularidade visa à identificação de modelos independentes, padronizados ou unidades para satisfazer uma variedade de funções (HUANG, 2000). No contexto da padronização dos componentes, o grau de modularização de um produto poderá, então, ser expresso em termos de comunização ou comunalidade (commonality).

A partir dos estudos de Hodges (2004), define-se aqui grau de comunalidade (C), *proxy* de modularidade de produto, considerando a análise das partes comuns e não comuns, estabelecendo-se o seguinte índice:

Grau de Comunalidade do Produto (C) = $100 * p_{com} / p_{com} + p_{uniq}$ onde

$p = \{\text{peças, componentes, processos de montagem, conexões, localizadores, ...}\}$

p_{com} = porção comum e p_{uniq} = porção não comum

Esse foi o indicador utilizado na etapa de coleta e análise de dados nesta dissertação como unidade representativa da modularidade, tema geral da pesquisa.

Nunes (2017) realizou uma pesquisa bibliográfica sobre modularização, avaliando conceitos, tipologias, abordagens e os impactos nas organizações. Para este autor, a conceituação de modularização está sendo difundida ora como modularidade, ora como modular, ora como módulo. Como resultado deste estudo, Nunes propôs uma hierarquia entre os conceitos de modularização (Vide Figura 2):

Figura 2: Sistema hierárquico e conceitual da estratégia da modularização

Posição Hierárquica	Conceito	Fundamentação
1o.	Modularização	É a estratégia a ser implantada em toda a organização, a partir dela, serão geradas as diretrizes para os projetos de produtos/sistemas de arquitetura modular.
2o	Modular	É o projeto de arquitetura modular que permite às empresas gerir e desenvolver produtos e sistemas complexos de forma eficiente os decompondo em subsistemas simples ou módulos sem quebrar a integridade do sistema
3o.	Modularidade	É um atributo construtivo do produto / sistema / processo complexo relacionado a estrutura e funcionalidade do mesmo
4o.	Módulo	É uma unidade funcional e autônoma, que a partir de interfaces e conexões padronizadas, permite composições de produtos através de combinações.

Fonte: Nunes (2017, p. 19).

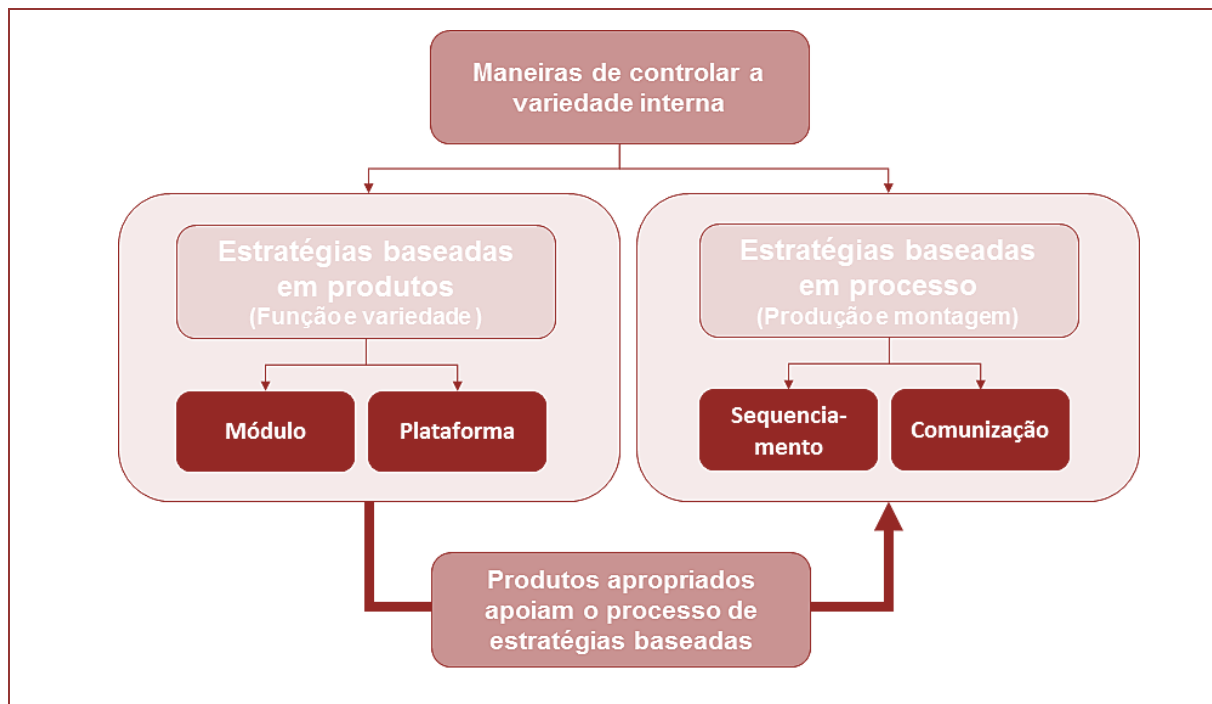
2.1. MODULARIDADE E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para obter sucesso em seus negócios, as organizações como um todo precisam buscar estabelecer formas de obter vantagem competitiva em seus processos, ou seja, estabelecer capacidades competitivas intraorganizacionais que levem a resultados efetivos extraorganizacionais.

Aaker (2007) enfatiza que ter vantagens competitivas sustentáveis (VCSs) é crucial para o sucesso de longo prazo. Sem elas, uma empresa acabará afundando, se é que sobreviverá. Segundo este autor, as VCSs precisam ser baseadas em ativos e competências organizacionais.

Segundo Slack (2002), a estratégia de manufatura conecta as ambições da indústria com o que ela pode fazer para realiza-las; através disso, ela faz uma conexão entre as suas atividades estratégicas e operacionais. As várias atividades da Manufatura – tecnologia, desenvolvimento e organização, e rede de suprimentos – são as formas pelas quais os recursos são gerenciados para atingir níveis perfeitos de desempenho. Neste contexto, estes autores definem cinco objetivos do desempenho que as operações de manufatura estão tentando atingir para serem competitivas: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos.

Krause e Eilms (2011) argumentam que as estratégias competitivas podem ser consideradas a partir da visão do produto (da perspectiva da função e da variedade) ou a partir da visão da produção (na perspectiva relacionada aos processos produtivos e de montagem). Na estratégia baseada em produto, são avaliadas as possibilidades de desenvolver estruturas de produto modulares (arquitetura modular para uma família de produtos) ou utilizar a estratégia de plataformas padronizadas (uma ou mais plataformas básicas aplicadas a uma família de produtos), reduzindo a complexidade e aumentando a possibilidade de comunicação (ou comunidade entre peças). Uma estrutura de produto modular adaptada aos objetivos corporativos permite a orientação para estratégias de processo de redução da complexidade, uma vez que estão intimamente relacionadas com a estrutura do produto. Nas estratégias baseadas em processo, a comunicação é o método no qual se utilizam os mesmos processos para produtos diferentes e estratégia de produção em lotes, possibilitando uma maior variedade de processos, independente da variação das famílias de produtos. A Figura 3 apresenta uma visão geral destas estratégias.

Figura 3: Estratégias de produto e processo para reduzir variedade interna

Fonte: Adaptado de Krause e Eilmus (2011, p. 38).

Lau, Yam e Tang (2007) desenvolveram um estudo quantitativo sobre modularização de produto com 251 organizações chinesas explorando o impacto de produtos modulares em cinco capacidades competitivas de manufatura: preço do produto, qualidade de produto, atendimento ao cliente, flexibilidade e entrega. Os resultados indicaram que a modularidade do produto influencia as capacidades de entrega, flexibilidade e serviço ao cliente, sendo que as capacidades de entrega e flexibilidade se relacionam positivamente com a performance do produto. As hipóteses de relação positiva entre preço baixo/qualidade do produto e modularização de produto foram refutadas. Estes autores argumentam que, segundo as suas descobertas, o projeto de produto modular não pode melhorar cada capacidade competitiva de entrega, flexibilidade e serviço ao cliente simultaneamente, como, segundo eles, sugere a literatura existente.

Kusiak (2002) apresenta alguns benefícios da modularização tais como: economia de escala, aumento de viabilidade para modificações de produtos/componentes, aumento de variedade de produtos, redução de tempo de entregas e produção, dissociação de riscos e facilidade para determinar diagnósticos de produção, manutenção, reparo e descarte. Alguns autores (SALERNO, 2000; CORRÊA, 2001; DI SERIO et al., 2002; JACOBS; VICKERY; DROGE, 2007; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009; CARNEVALLI; MIGUEL; SALERNO, 2013; PIRAN et al., 2016b) destacam o benefício da redução do tempo de produção e entrega como uma vantagem competitiva da modularização para a estratégia de redução de custos de produção.

Jacobs, Vickery e Droge (2007) desenvolveram um estudo quantitativo sobre modularidade de produto e performance competitiva considerando estes quatro aspectos do desempenho competitivo: custo, qualidade, flexibilidade e tempo de ciclo de produto. Os autores investigaram 57 organizações americanas do setor automotivo. Através desta pesquisa, encontraram que a modularidade influencia positivamente e diretamente cada aspecto do desempenho competitivo para cada estratégia de integração testada. Também foram encontrados efeitos indiretos para cada estratégia de integração para custo e flexibilidade; e para integração de fabricação e tempo de ciclo.

Na perspectiva da produção, considerando modularidade do produto e integração de manufatura, o estudo destes autores apresentou resultados de correlação positiva com as performances competitivas de custo, flexibilidade e tempo de ciclo de produto. Na perspectiva do produto, a modularidade do produto mostrou correlação positiva com as performances competitivas de custo e flexibilidade apenas. Na perspectiva do relacionamento com os fornecedores, os resultados foram semelhantes à perspectiva de produto, sendo que a modularização do produto mostrou correlação positiva com as performances competitivas de custo e

flexibilidade. A vantagem de qualidade não foi evidenciada quando comparada à estratégia de modularização do produto em nenhuma das perspectivas estudadas.

Danese e Filipini (2010) desenvolveram um estudo quantitativo sobre modularização de produto e o seu impacto na performance de desenvolvimento de novos produtos com 186 empresas industriais de diversos setores. Segundo estes autores, uma arquitetura de produto modular facilita e acelera as mudanças e atualizações do produto ao longo do seu ciclo de vida, isto porque a modularidade permite a identificação fácil e rápida de um ou mais módulos que devem ser alterados para melhorar o desempenho do produto ou para adicionar uma característica de produto adicional. De fato, a pesquisa de Danese e Filipini (2010) evidenciou que a modularidade do produto está positivamente relacionada ao desempenho do tempo de desenvolvimento de novos produtos.

A redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos pode ser um indicador da vantagem competitiva de custo relacionada à modularização. Segundo Lau, Yam e Tang (2007), a concepção de produtos representa 70% do custo total do seu ciclo de vida e as decisões sobre este determinam a maior parte do custo de desenvolvimento. Para estes autores, a arquitetura do produto é uma das decisões importantes no design do produto, pois se trata de um esquema de definição e organização de elementos funcionais do produto nos atributos físicos, e um plano para projetar a interação entre esses atributos. “A modularidade do produto pode ser a parte mais importante para determinar como configurar a arquitetura do produto”, afirmam estes autores (LAU; YAM; TANG, 2007, p. 2).

Danese e Filipini (2010) argumentam que a modularidade do produto pode alterar a maneira como as fases detalhadas de concepção e teste do NPD são geridas e organizadas. Nessas fases, a tarefa de projeto geral pode ser dividida em tarefas menores para desenvolvimento paralelo. De fato, se a função de um módulo for particularmente especificada e a interface entre o módulo e o resto do produto estiver completamente caracterizada, então a concepção e o teste detalhados desse módulo podem ser atribuídos a uma entidade separada. Uma consequência esperada, então, seria a redução de custos com NPD.

A modularização do projeto de produto leva a uma alocação mais eficiente dos recursos, por meio da economia de escala lead time de ordem reduzida e mecanismos de controle simplificados. Ela permite a melhoria da flexibilidade e as empresas tornam-se ágeis, possibilitando uma maior rapidez na atualização dos produtos. Esta eficiência deixa mais recursos dentro da empresa, especialmente em termos de conhecimento e de gestão pericial, que são recursos necessários para o desenvolvimento de novos produtos (BERNARDES; KARLA; COSTA, 2013).

Danese e Romano (2004) defendem que a modularidade é considerada uma abordagem útil para aumentar a comunalidade entre diferentes variantes de produtos. Segundo estes autores, a comunalidade do componente apresenta algumas características de desempenho benéfico como planejamento e programação simplificados, custos de instalação e retenção mais baixos, menor estoque de segurança, redução da incerteza do lead time do fornecedor e economias de quantidade do pedido. Além disso, para estes autores, a modularidade do produto pode simplificar as atividades de projeto, alinhando assim a necessidade de vendas de produtos em constante mudança e a meta de engenharia de reduzir o número de componentes sujeitos a reformulação.

Nesse contexto, Fisher, Ramdas e Ulrich (1999) argumentam que cada novo componente geralmente requer investimento em ferramentas e também pode ter algum impacto em custos de produção, mas os custos associados ao desenvolvimento de produto (NPD) podem ser reduzidos pelo compartilhamento de peças. Conforme estes autores, uma vez que cada componente novo precisa ser desenvolvido e testado, a comunalidade de uma peça em produtos diferentes reduzirá o custo de desenvolvimento e poderá também impactar em redução de custos nos testes a serem realizados.

Por todos estes argumentos, verificamos então que a modularidade, bem como a comunalidade de componentes ou peças, apresenta-se como estratégias-chave para a competitividade das organizações industriais, uma vez que podem contribuir tanto para a redução dos custos operacionais quanto para os custos do desenvolvimento de novo produtos.

A partir das vantagens da modularidade de design que foram identificadas, a redução de custos foi selecionada como ponto de partida deste estudo, considerando o contexto de projeto de um novo produto. A variável custo, medida através do desempenho da engenharia de desenvolvimento de produto, foi selecionada como indicador de referência. Portanto, de acordo com as evidências obtidas na literatura,

descritas nos últimos dois subtópicos (2.2 e 2.3), o presente estudo se propõe a confirmar a seguinte hipótese geral:

Hipótese Geral: Um maior grau de comunalidade de peças (ou componentes) leva a menores esforços de engenharia de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD).

Para confirmar esta hipótese foi escolhido como campo de pesquisa o contexto de uma indústria automotiva brasileira cujos produtos seguem a estratégia de arquitetura modular, considerando seus respectivos custos de desenvolvimento (medido através da dimensão dos custos de hora homem de engenharia). A fim de verificar se a hipótese pode ser confirmada ou refutada as seguintes sub hipóteses são propostas:

Sub Hipótese 1 (H1): O índice de custo de um projeto derivado dividido pelo custo do projeto de plataforma que o originou é menor no caso de duplas de projetos em que o grau de comunalidade é maior.

Sub Hipótese 2 (H2): O custo de um projeto de plataforma subsequente, em que há comunalidade de partes com um projeto de plataforma anterior, é menor.

O entendimento do cenário atual da organização industrial selecionada através de uma análise dos seus processos/práticas e a verificação/comparação dos seus resultados é fundamental para entender se a comunalidade de partes entre projetos de produtos de veículo com arquitetura modular representa vantagem competitiva de redução de custos.

Por meio desta dissertação, foi possível realizar a caracterização de uma montadora brasileira que adotou a estratégia de modularidade de produto, em relação ao seu desempenho operacional, considerando a vantagem competitiva de custo (horas-homem de engenharia) e a sua correlação com o grau de comunalidade (C) de partes entre diferentes modelos. Como observado nos itens anteriores deste capítulo, existem poucas pesquisas quantitativas sobre o tema, especialmente no universo das automotivas brasileiras, evidenciando que a realização de estudos empíricos sobre comunalidade de produto ainda é pertinente.

3. METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como exploratório, empírico e descritivo, no qual a abordagem metodológica escolhida foi o estudo de caso único (YIN, 2010), que foi fundamentado com a análise dos dados extraídos a partir de uma abordagem quantitativa (análise de documentos).

O estudo de caso único (YIN, 2010; EISENHARDT, 1989), considerando o universo de uma montadora brasileira que adota a estratégia de modularidade de projeto de produto, foi realizado tomando como base os dados de caracterização dos componentes de 3 produtos que foram desenvolvidos posteriormente ao produto inicial, todos de uma mesma família de produtos e pertencentes à mesma plataforma. O que demonstra também o caráter longitudinal da pesquisa, uma vez que, segundo Gray (2012), um estudo longitudinal investiga as mudanças e desdobramentos com o passar do tempo, observando as atitudes antes da introdução de novas práticas e, posteriormente, em vários momentos depois dela. No caso deste estudo, a unidade de análise são projetos de produtos de duas plataformas. Neste sentido, este estudo propôs um recorte analítico do fenômeno da modularidade de produto no contexto de uma organização industrial automotiva brasileira e, a partir da análise dos dados do caso estudado, procurou-se confirmar as duas sub hipóteses (H1 e H2) já referidas.

Nesta pesquisa, pretendeu-se através de um estudo quantitativo, exploratório, descritivo e de relação causal analisar indicadores de horas de engenharia de desenvolvimento de produto e sua correlação com a comunalidade de produtos desenvolvidos subsequentemente, através do tratamento estatístico dos indicadores definidos.

A pesquisa ocorreu em duas etapas. A primeira etapa constituiu-se pela pesquisa de levantamento de dados da empresa estudada. Na segunda etapa, foi realizada a análise dos dados coletados para verificação das hipóteses levantadas.

3.1. ETAPA 1 – COLETA DE DADOS EXPLORATÓRIA

Antes que se possam elaborar ferramentas de pesquisa, é importante definir operacionalmente as variáveis fundamentais para que fique bem claro o que está sendo medido (GRAY, 2012). Para operacionalizar a realização desta pesquisa, o indicativo da modularidade selecionado como constructo de pesquisa foi o grau de comunalidade peças (C). O indicativo da vantagem competitiva de custo utilizado foi índice do custo de horas de engenharia (I) de NPD gastas para o desenvolvimento de cada projeto. Este índice foi definido considerando a razão entre o custo total de homens-hora de engenharia de desenvolvimento (NPD) necessário para o primeiro produto lançado (definido como HH_{P1}) e o custo total de homens-horas de engenharia de desenvolvimento (NPD) necessário o desenvolvimento dos produtos subsequentes (HH_{Px}).

Por razões de confidencialidade, os tipos de veículos, seus nomes, bem como os valores reais de custos obtidos durante a coleta de dados não serão divulgados e serão apresentados nesta dissertação apenas os índices normalizados.

Lopes, Souza e Tubino (1998) salientam que a etapa de coleta de dados é o lugar no qual acontece a construção dos dados ou do objeto empírico para a obtenção das informações pertinentes à problemática. Segundo Gray (2012), os documentos são algumas das medidas não invasivas mais usadas e incluem uma série de documentos de organizações. Assim, neste estudo os dados foram coletados nos bancos de dados internos da organização estudada.

Nesta pesquisa, foram utilizadas amostras não aleatórias (GRAY, 2012), uma vez que devido à necessidade de analisar o fenômeno dentro de um campo específico a amostragem deve ocorrer de maneira intencional, usar “essa abordagem pode conseguir produzir uma verdadeira secção transversal da população” (GRAY, 2012, p. 126).

A amostragem também foi por conveniência (GRAY, 2012), ou seja, a amostra foi escolhida com base na disponibilidade dos dados. Neste respeito, levou-se em consideração que “A amostragem por conveniência como essa pode dar indicações úteis de tendências, mas as necessidades devem ser tratadas com extrema cautela” (GRAY, 2012, p.129).

As amostras utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa foram 4 produtos lançados entre os anos de 2014 e 2018 em uma organização industrial automotiva brasileira, aqui nomeados de P1, P2, P1.1 e P2.1, em que:

P1 = Modelo Principal (primeiro projeto da plataforma 1)

P2 = 2º Modelo Lançado (primeiro projeto da plataforma 2)

P1.1 = Revitalização do Modelo Principal (modificação parcial do design derivado da plataforma P1)

P2.1 = Revitalização do 2º Modelo (modificação parcial do design derivado da plataforma P2)

O grau de comunalidade utilizado como referência para o levantamento dos dados foi definido no item 2.1 deste estudo:

Grau de Comunalidade do Produto (C) = $100 * p_{com} / p_{com} + p_{uniq}$ onde

$p = \{\text{componentes construtivos dos 4 produtos avaliados – P1, P2, P1.1 e P2.1}\}$

p_{com} = porção comum e p_{uniq} = porção não comum

Os componentes foram analisados a partir do banco de dados da empresa. Para calcular o percentual de comunalidade existente entre cada projeto comparado, foram consideradas os componentes de cada módulo que compõem a construção do veículo, conforme o padrão definido pela empresa (Quadro 1).

No Quadro 1, foram apresentadas as categorias de comunalidade de peças em projetos de produto com arquitetura modular identificados na literatura, no caso desta pesquisa, foi estudada a comunalidade por compartilhamento (sharing) em que um mesmo componente é relacionado com múltiplos produtos. A porção de componentes comuns (pcom) e de componentes não comuns (puniq) foi identificada pelo código de identificação de cada componente (*part number*), sendo que componentes comuns (pcom) possuem o mesmo código de identificação em dois produtos diferentes, e componentes não comuns (pcom) possuem códigos de identificação (*part numbers*) únicos. Foi construída uma planilha para realizar a análise comparativa dos componentes identificando cada componente comum e não comum de cada módulo (1,2,3,4,ou 5) pertencente a cada um dos produtos (P1, P2, P1.1 e P2.1), a partir da qual foram determinados os dados de comunalidade apresentados na seção 4.2.

Quadro 1: Distribuição dos Módulos do veículo

Nr. do Módulo	Título	Descrição
1	Carroceria	Componentes que pertencem ao corpo construtivo do veículo, incluindo os estruturais - assoalho, portas, teto, laterais e reforços, e aqueles relacionados com a aparência - para-choques, maçanetas, retrovisores etc.
2	Interior	Componentes que proporcionam conforto, utilidade e acabamento interno, tais como bancos, volantes, tapeçaria etc.
3	Chassis	Componentes do sistema de suspensão e frenagem do carro, como amortecedores, molas de suspensão, disco de freio etc.
4	Mecânica	Componentes que favorecem o funcionamento mecânico do veículo, como o motor, escapamento, sistemas de abastecimento de combustível etc.
5	Elétrica	Todos os componentes elétricos e fiação que propiciam o funcionamento do veículo, bem como os seus recursos eletrônicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o cálculo do índice do custo de horas de engenharia (I) foram coletados dados de custo de homens-hora ano a ano em todas as fases do projeto, e também os valores totais empregados em cada projeto.

3.2. ETAPA 2 – ANÁLISE DOS DADOS EXPLORATÓRIA/DESCRIPTIVA

A fim de comparar os graus de comunalidade de pares de veículos de uma mesma plataforma com o indicador de horas de projeto necessárias para desenvolver cada par de novos produtos, os dados coletados na etapa 2 foram analisados e serão apresentados no Capítulo 4 deste documento.

Gray (2012) destaca que as pesquisas de levantamento analíticas tentam testar uma teoria em campo, com o propósito principal de testar associações entre variáveis, as quais podem ser dependentes e independentes. Para Gray, a pesquisa científica visa identificar as razões da ocorrência das condições ou eventos, denominando-se estas causas de variáveis independentes, e os efeitos resultantes, de variáveis dependentes. Ainda segundo Gray (2012), as variáveis independentes são as causas das mudanças nas variáveis dependentes que serão avaliadas na pesquisa. Neste estudo definiu-se que:

Grau de comunalidade de produto (C) = variável independente (X)

Índice de custo de homens-horas de Engenharia (I) = variável dependente (Y)

A pesquisa de levantamento foi construída de forma que os níveis de correlação (intensidade das relações) entre o grau de comunalidade e o índice de horas de engenharia de desenvolvimento de produto pudessem ser calculados e analisados.

Esta etapa da pesquisa procurou “apresentar uma análise descritiva dos dados para todas as variáveis independentes e dependentes do estudo” (CRESWELL, 2010, p. 185), além de contribuir para confirmação, ou não, da hipótese levantada no início da pesquisa.

Foi realizada uma análise de dados Temática e Numérica (GRAY, 2012), em que se realizaram comparações entre os dados dos produtos amostrados, analisaram-se as variáveis dependentes e independentes e realizaram-se análises inferenciais para avaliar a hipótese da pesquisa – aceitá-la ou rejeitá-la (HOFFMAN, 2009).

4. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Foram realizadas comparações entre o percentual de comunalidade de todos os produtos desenvolvidos pela engenharia nacional na empresa investigada, em que o produto principal (P1) foi o primeiro modelo a ser projetado e produzido no Brasil.

P1 = Modelo Principal (primeiro projeto da plataforma 1) – este modelo foi desenvolvido, inicialmente, para ser produzido na empresa estudada, ser vendido no mercado sulamericano e em outro continente, tendo sua estrutura superior, incluindo itens de aparência totalmente novos, bem como os demais módulos. A base estrutural – composta principalmente de assoalho e reforços – também foi desenvolvida pela primeira vez com o objetivo de ser utilizada como base para o desenvolvimento de projetos futuros (a decisão de possibilitar comunizações futuras foi tomada na fase inicial do projeto).

É importante destacar que o produto inicial caracterizou-se por um nível de originalidade maior, considerando que este foi o primeiro produto da plataforma desenvolvido na fábrica pela engenharia brasileira. Portanto, não se esperava comunalidade deste produto com produtos anteriores da Cia.

P2 = 2º Modelo Lançado (primeiro projeto da plataforma 2) – este modelo também foi desenvolvido, inicialmente, para ser produzido na empresa estudada e ser vendido no mercado sulamericano e em outro continente, com um escopo semelhante ao da plataforma P1. Porém, neste caso, principalmente em relação à base estrutural, o produto já nasceu com a premissa de possuir os mesmos componentes – seria um projeto de plataforma semelhante, possibilitando o máximo de comunalidade possível entre os componentes inferiores do módulo de estrutura de carroceria (Módulo 1, segundo a categorização da empresa estudada). A principal diferença entre o primeiro e o segundo produto é que o primeiro constituiu-se apenas de 1 modelo hatch, e o segundo produto se constituiu de duas variações: 1 hatch e 1 sedã.

P1.1 = Revitalização do Modelo Principal (modificação parcial do design derivado da plataforma P1) – o produto P1.1 foi desenvolvido em um projeto derivado, de reformulação do veículo P1 com plataforma global, desenvolvido pela engenharia no Brasil, trazendo modificações no produto corrente com o objetivo de mantê-lo competitivo, atraente ao público alvo e fortalecer a linha de produtos da empresa estudada. Este projeto de renovação de P1 envolveu um maior número de mercados, uma vez que o design do produto original agradou aos consumidores de vários continentes, levando à expansão de continentes afetados, tendo sido desenvolvido para atender ao continente Americano (incluindo a América do Sul), ao Asiático e ao Europeu. Esta mudança afeta principalmente o conceito dos componentes estruturais (pertencentes ao módulo 1), uma vez que os critérios de aceitação e de legislação locais podem ter variações entre os mercados. As principais modificações realizadas neste projeto foram: envolvendo o módulo 1, na parte dianteira do carro, foram desenvolvidos novos para-choques, faróis, grade do radiador e capô, e na parte traseira, foram criados novos para-choques e lanternas mais modernas; envolvendo os módulos 3 e 5, foram renovados, na parte interna, os principais itens de acabamento e realizada a adequação às novas tecnologias de interface entre o consumidor e o veículo.

P2.1 = Revitalização do 2º Modelo (modificação parcial do design derivado da plataforma P2) – o produto P2.1 foi desenvolvido em um projeto derivado, de reformulação do veículo da plataforma P2, com plataforma global compartilhada entre os continentes Americano, Asiático e Africano, tendo que atender aos requisitos de cada um dos mercados onde seria comercializado. A proposta da empresa foi realizar melhorias perceptíveis aos clientes, para manter a atratividade e fortalecer a linha de produtos deste segmento para a Cia. Neste projeto, foram modificadas: no módulo 1, alguns componentes estruturais da coluna “B”, para-choques dianteiro e traseiro, faróis e grade dianteira; no módulo 2, alguns itens de acabamento na parte interna, incluindo novos tecidos para os bancos e melhoria dos pacotes de acessórios; e, no módulo 5, foram desenvolvidos componentes relacionados às novas tecnologias. Este projeto também envolveu modificações no escopo de motorização dos dois modelos e no conteúdo de segurança em alguns componentes de chassi.

4.1. SOBRE A COMUNALIDADE

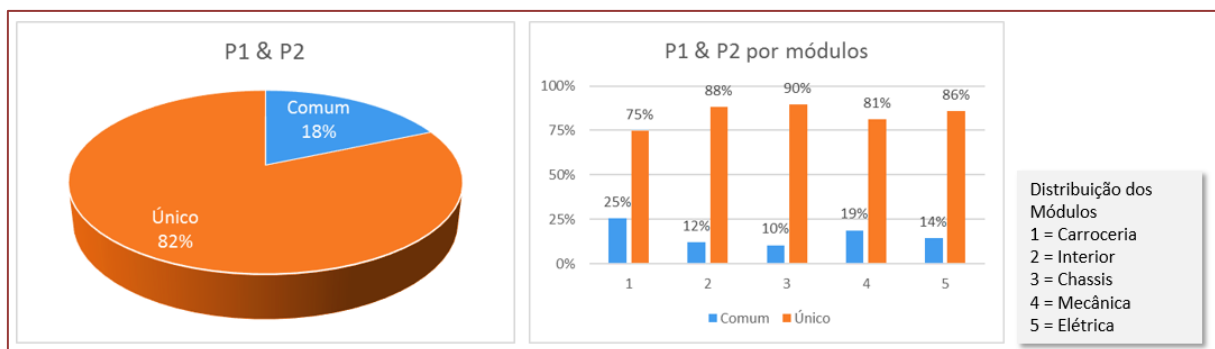
Hodges (2004) esclarece que a comunalidade pode referir-se a componentes e sistemas estruturais e não estruturais, de fato observamos que a comunalidade entre componentes das plataformas dos automóveis, por causa do custo, geralmente inclui elementos da parte estrutural inferior e dos motores. Ainda segundo este autor, a decisão de comunização de partes é um espaço complexo de análise de decisão que ocorre a partir da combinação das escolhas sobre os sistemas integrais e sobre os milhares de outros componentes e sistemas em um automóvel.

Em um total de 16.419 componentes de 3 modelos de uma mesma planta (P1/P1.1 e as variações de P2/P2.1), o nível de comunalidade atual ao final de todos os projetos é de 29%, o equivalente a 4.761 componentes comuns aos 3 modelos sendo que, deste total, 51% (2.428 componentes) pertencem ao módulo de carroceria, que envolve estrutura e itens de aparência (Módulo 1).

Comparando o desenvolvimento de novos produtos a partir de uma plataforma, observou-se que:

Da plataforma base (**P1**) para o desenvolvimento de uma nova plataforma (**P2**), o percentual de comunalidade total foi de **18%**, em que a maior parte das componentes (25%) pertence ao módulo de carroceria (Módulo 1) e 56% dos componentes comuns deste módulo referem-se à parte inferior do veículo, que é constituída por componentes estruturais como o assoalho, longarinas e reforços, confirmando que a premissa do projeto de manter componentes comuns na plataforma 2 foi atendida (Figura 4).

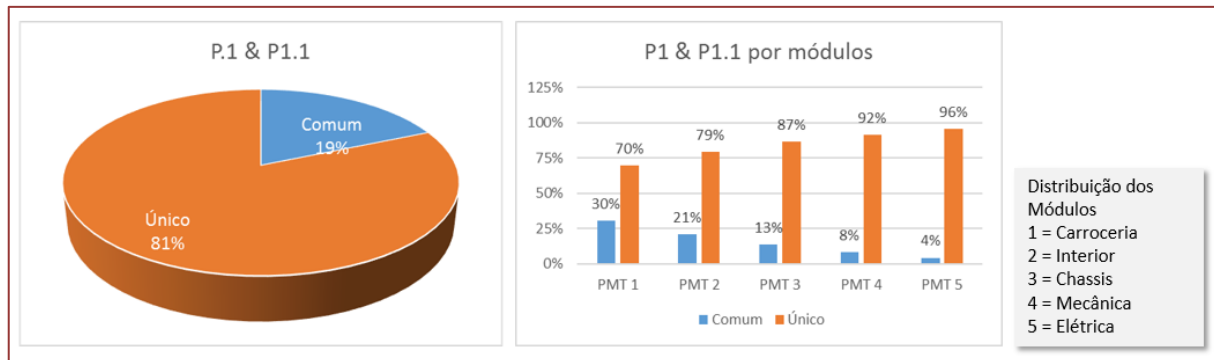
Figura 4: Comunalidade entre Produtos (Plataforma x Plataforma)



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando os novos componentes desenvolvidos para uma versão atualizada (**P1.1**) da plataforma base (**P1**), foi verificado **19%** de comunalidade, sendo que 30% dos componentes comuns são parte do módulo de carroceria. Neste caso, a maioria de componentes comuns foi na parte superior (29%). Ao analisar o escopo deste projeto, de fato, verificou-se que as principais mudanças de design deste modelo estavam relacionadas com itens de aparência e equipamentos de entretenimento e novas tecnologias, o que justifica a grande quantidade de componentes únicos para estes modelos no módulo 1 (Figura 5).

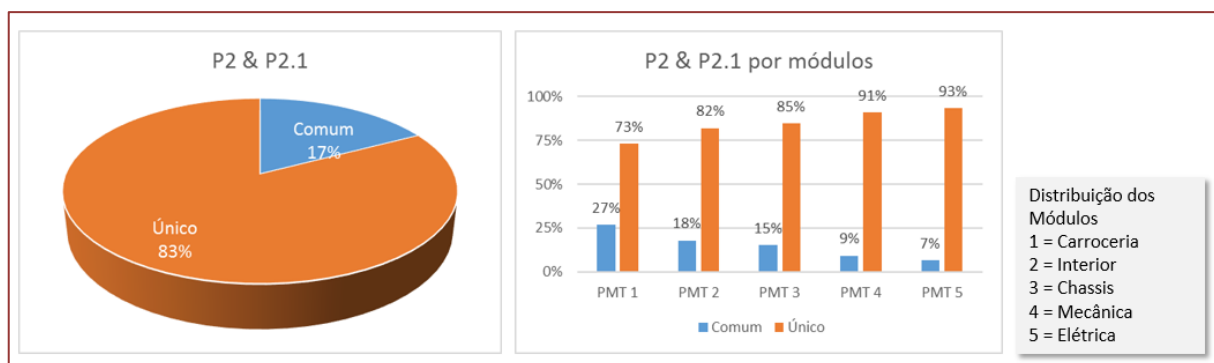
Figura 5: Comunalidade entre Produtos (Derivativo 1 x Plataforma 1)



Fonte: Elaborado pela autora.

Na comparação entre a segunda plataforma (**P2**) e o seu produto derivado (**P2.1**), **17%** de comunalidade foi verificado. Neste caso, o módulo de carroceria (Módulo 1) apresentou o maior % de comunalidade (27%) em relação aos outros módulos (Figura 6).

Figura 6: Comunalidade entre Produtos (Derivativo 2 x Plataforma 2)



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando apenas o módulo de carroceria (Módulo 1), um fato relevante observado é que os maiores % de comunalidade são entre os projetos de produtos iniciais e suas versões atualizadas (P1.1 x P1= 30% e P2.1 x P2=27%).

Um resumo das comparações encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2: Graus de Comunalidade entre os produtos

Comparativo por tipo de projetos	Plataforma x Plataforma	Derivativo x Plataforma	
	P2 e P1	P1.1 e P1	P2.1 e P2
Grau de Comunalidade entre Produtos (C) - %	18	19	17

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2. SOBRE OS CUSTOS DE ENGENHARIA DE DESENVOLVIMENTO

Segundo Clark et al. (1987), um projeto pode ser considerado uma rede de engenharia inter-relacionada com atividades de coordenação de duração incerta. Isto porque, segundo estes autores, o tempo de duração de cada atividade dependerá de dois fatores principais: a estratégia do projeto, que envolve a complexidade e o seu escopo; e a estrutura organizacional envolvida na execução das atividades (equipe de projetos). Para eles, os tempos necessários para concluir uma tarefa de engenharia ou para coordenar o projeto dependerão das capacidades dos engenheiros e da capacidade de comunicação da organização.

A estrutura organizacional e o desempenho da equipe do projeto, um dos fatores identificados por Clark et al. (1987), não foram considerados aqui porque o time que trabalhou nos projetos investigados foi o mesmo.

Clark et al. (1987) também definiram quatro atividades principais no desenvolvimento de produtos: geração de conceito, planejamento de produto, engenharia de produto e engenharia de produção, em que o número e a duração das atividades determinarão o número total de horas de engenharia que o projeto consumirá.

Tyagi et al. (2015) argumentam que o processo de desenvolvimento de produto dura normalmente de 3 a 5 anos, dividindo-se em quatro fases principais de desenvolvimento: geração de conceito, planejamento de produto, engenharia de produto e processo e, por fim produção piloto / ramp-up. Estes autores argumentam que a aplicação de um método baseado no Mapeamento do Fluxo de Valor (Value Stream Mapping - VSM) para diminuir perdas nestas fases pode tornar estes processos mais enxutos e reduzir este tempo.

O tempo médio total de duração de cada um dos projetos foi de 5 anos, sendo que os projetos de P1 e P2 duraram exatamente 5 anos, o projeto de P1.1 levou 6 anos, desde o início do desenvolvimento do design até o início da produção em linha, e o projeto P2.1, levou 4 anos para ser concluído.

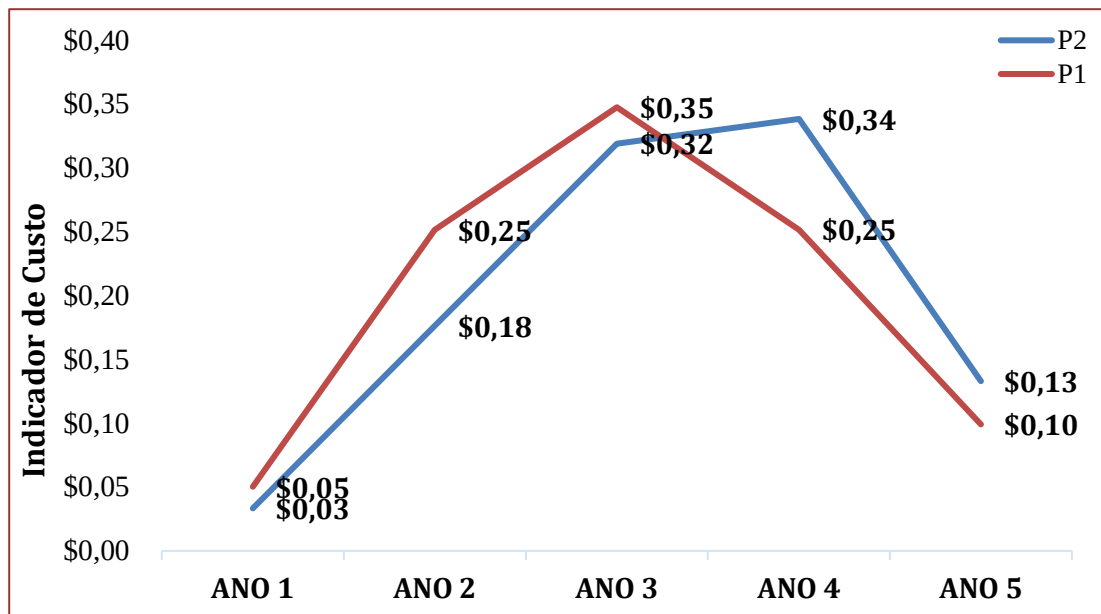
Independentemente de qual estratégia específica é empregada, a otimização do design da família de produtos envolve: (a) a exploração do design da família de produtos e (b) a decisão quanto ao nível apropriado de comunalidade na família, ao que nos referimos como seleção de comunalidade. Com respeito ao envolvimento de múltiplos produtos, significativamente aumenta a dimensionalidade e a sua complexidade em relação ao design. Existe uma dificuldade de visualizar as compensações que ocorrem dentro do contexto de design de uma família de produtos, especialmente em relação ao fato de que qualquer comunalização pode afetar adversamente o desempenho do desenvolvimento do produto, mas os designers devem ser capazes de visualizar que compensações ocorrem (Khire et al. 2008).

Para um projeto de plataforma original como P1 e P2 esperava-se um *lead time* maior do que para os projetos dos seus derivativos P1.1 e P2.1 (que trazem um grande percentual de peças não originais, isto é, copiadas da plataforma inicial), porém isto não foi verificado. Este fato pode ser explicado possivelmente pela mudança que houve no escopo onde os produtos originais destinaram-se a menos mercados que os seus respectivos produtos derivativos, o que inclui a necessidade de testes de validação adicionais aumentando o tempo total de NPD.

Na empresa investigada, a distribuição das atividades de desenvolvimento de produto ao longo de cada projeto dos produtos analisados foi semelhante, uma vez que no período e nos projetos analisados não

houve modificação nos processos e procedimentos de NPD, já padronizados. Os anos iniciais equivalem às etapas de geração de conceito e planejamento de produto, estas etapas exigem um menor esforço de homens-hora de engenharia de modo que se espera que os custos de NPD sejam menores. Os anos finais correspondem às etapas engenharia de produto e engenharia de produção, etapas em que são testados os protótipos, realizadas as validações de produto e também a preparação e validação das linhas de fabricação para produção. Estas etapas exigem um maior esforço de engenharia de NPD, logo, os custos equivalentes destas etapas são maiores. As figuras 7, 8 e 9 demonstram os custos dos projetos nos quais é possível ver a evolução ao longo dos anos de desenvolvimento. Os anos 1 e 2 equivalem às etapas iniciais e os anos 3 e 4 às etapas finais. O ano 5 corresponde à fase de finalização do projeto em que os produtos já se encontram nas etapas de validação e início da produção.

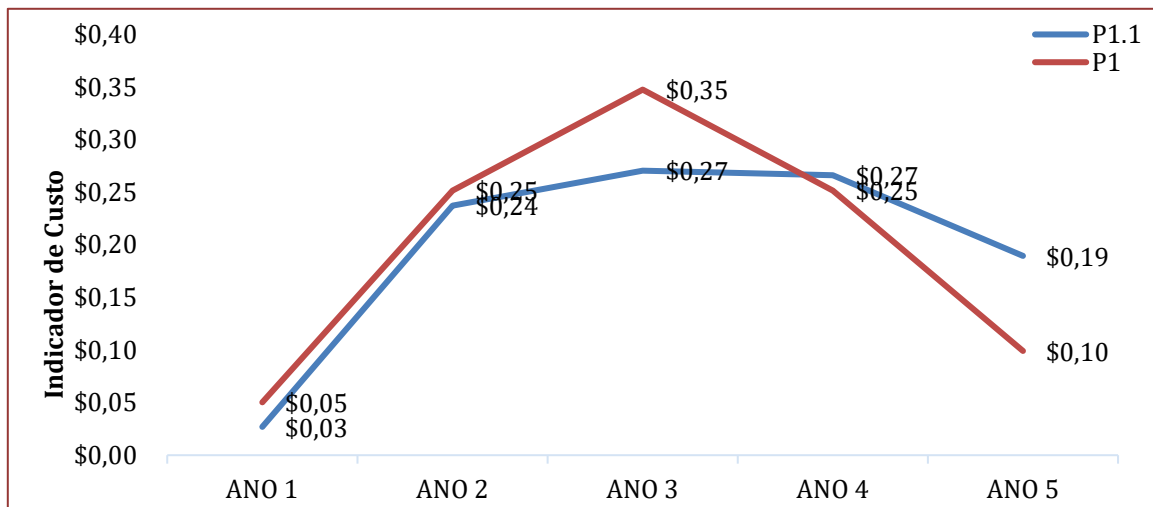
Figura 7: Indicadores de Custos dos Projetos (Plataforma x Plataforma)



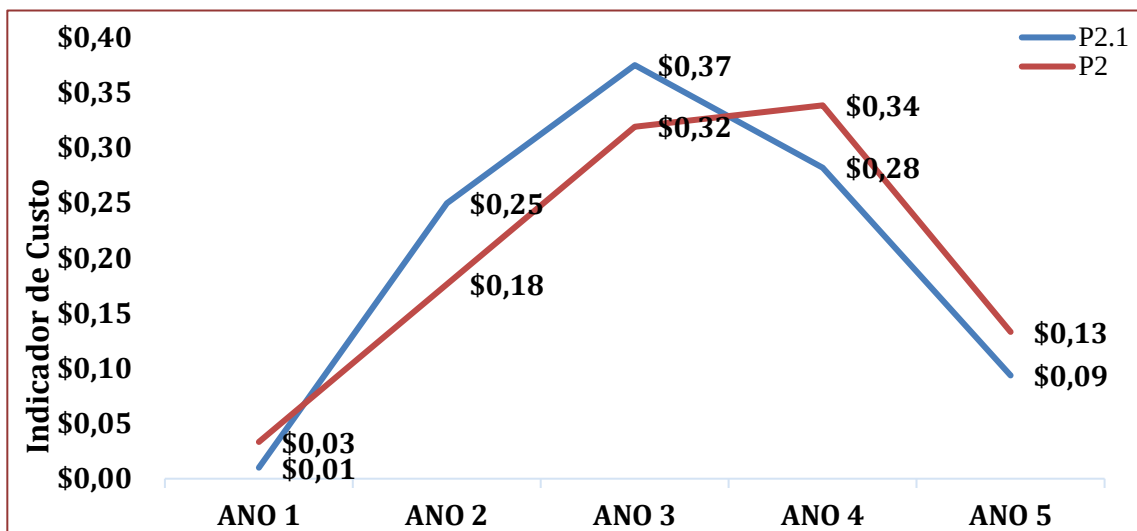
Fonte: Elaborado pela autora.

Clark et al. (1987) argumentam que o impacto nas horas de engenharia depende do projeto do veículo de base, mas uma regra comum na indústria é que cada tipo de carroceria adicional acrescenta de 10 a 20% às horas necessárias para projetar o veículo de base.

No caso da empresa estudada, verificou-se uma diferença média aproximada de 30% nos custos quando são comparados os projetos de plataformas (P2 x P1). Outro fato importante a ser destacado é que nesta situação, **os custos do segundo produto de plataforma (P2) nos anos iniciais, que correspondem às etapas de criação e design do produto (geração de conceito e planejamento de produto), foram menores que os do modelo inicial da plataforma 1 (P1), indicando a comunabilidade de peças como um fator de redução nos esforços de engenharia**, já que menos peças tiveram que ser desenvolvidas no projeto do segundo modelo. Nesta situação, a redução de custos média encontrada, considerando apenas os anos 1 e 2, foi de 32%.

Figura 8: Indicadores de Custos dos Projetos (Derivativos x Plataformas) (a)

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 9: Indicadores de Custos dos Projetos (Derivativos x Plataformas) (b)

Fonte: Elaborado pela autora.

Um dos elementos da estratégia do projeto que pode afetar os seus custos, conforme destacado por Clark et al. (1987), é o escopo do projeto. A complexidade é um fator importante de modo que se espera que projetos mais complexos exijam mais horas de engenharia.

A análise dos custos dos projetos derivativos e seus respectivos projetos de plataforma (P1.1 x P1 e P2.1 x P2), de fato, evidencia a complexidade do escopo como um fator que influenciou os custos dos esforços de homens-hora de engenharia de NPD, uma vez que o projeto de P2.1. teve seu escopo aumentado em relação a P2, considerando os mercados que o produto P2.1. deverá atender (3 continentes para P2.1 x 2 continentes para P2).

Como citado anteriormente, a partir do 3º ano, os projetos entram em suas etapas finais do NPD (engenharia de produto e engenharia de produção) onde se realizam os testes com protótipos e as validações de produto

em produção. No comparativo entre P1 e P2 observamos que o custo de P2 aumenta em relação a P1 a partir do 3º ano, isto devido à diferença entre o escopo dos projetos (P1 equivale a 1 produto hatch, ao passo que P2 equivale a 1 produto hatch e 1 produto sedã). O mesmo comportamento é observado no comparativo P1x P1.1, neste caso a diferença de escopo está nos mercados, onde, no desenvolvimento do produto derivativo, testes adicionais foram requeridos devido às diferenças de características dos mercados adicionais.

A comparação entre os custos ao longo dos anos evidencia impacto da comunalidade de peças apenas nas etapas iniciais do projeto, onde os esforços de engenharia estão direcionados para o desenvolvimento do design dos componentes, conforme esperado.

4.3. COMUNALIDADE X CUSTOS

Como foi exposto no subcapítulo 4.3, existem vários fatores que influenciam os custos de um projeto. Alguns destes fatores são de ordem organizacional, tais como o perfil do time do projeto, a estrutura da equipe de projeto, as formas de comunicação da organização. Outros fatores dependem exclusivamente das características do projeto, como o escopo e o tempo programado para o seu desenvolvimento.

Khire et al. (2008) destacam que um sistema de engenharia normalmente consiste em um número de possíveis escolhas de comunalidade (componentes e módulos), em que o design abrangente da família de produtos envolve a exploração de opções de potencialidade em comum para todos esses componentes e módulos.

A comunalidade apresenta-se como um fator de redução de custos do projeto, uma vez que reduz a variabilidade do design, mas, considerando um projeto de veículo de arquitetura modular, existem outros fatores, principalmente relacionados ao escopo do projeto, que podem impactar os custos de homens-hora de engenharia.

O nível das modificações previstas entre um projeto e outro é um deles. Caso a proposta seja realizar uma modificação grande no design do produto, é esperado que o número de horas de desenvolvimento, e consequentemente os custos, seja maior. Cada organização industrial automotiva deverá definir o nível de mudanças a serem realizadas entre os projetos de seus produtos, conforme as suas estratégias comerciais.

Os mercados nos quais os produtos deverão ser comercializados, como foi visto no item 4.3, também podem influenciar, uma vez que os componentes deverão ser desenvolvidos para atender a características específicas destes mercados, de modo que a estratégia de comunalidade, neste caso, é descartada.

Os tipos de plataformas de produto também podem influenciar; é evidente que o desenvolvimento de uma pick up, ou um caminhão, por exemplo, envolverá interfaces de componentes de maneira diferenciada de uma plataforma de um veículo de passeio. Mas não necessariamente os custos de desenvolvimento de um produto, ou de outro serão maiores ou menores.

Ainda existem as especificidades dentro de cada módulo que podem gerar custos de desenvolvimento diversos. No módulo de elétrica, por exemplo, a incorporação de novas tecnologias pode trazer algum impacto financeiro relevante, por envolver o desenvolvimento de softwares, o entendimento de novas interfaces lógicas, bem como o aprendizado do time envolvido no desenvolvimento.

O principal fator de ruído verificado no desenvolvimento da pesquisa, que potencialmente poderia gerar outras explicações para possíveis reduções em custo que não a modularidade (medida pela *proxy* comunalidade de partes), foi a mudança nos mercados que os produtos investigados seriam comercializados, entretanto este fator foi eliminado no andamento da análise, uma vez que os comparativos foram realizados entre produtos com escopo semelhante em que ambos veículos foram desenvolvidos para atender a América do Sul e outro Continente (P1x P2), especialmente no caso da verificação se a sub hipótese 2 (H2) seria confirmada ou refutada. Curiosamente, no caso dos projetos dos derivativos, embora o segundo produto (P2.1) tenha sido projetado para atender mais mercados (3 continentes) do que o produto inicial P2 (2 continentes), o custo de homens-hora de engenharia do derivativo foi menor. Nesta situação, também foi observado um menor grau de comunalidade, informações que foram utilizadas para verificar a confirmação da sub hipótese 1 (H1).

Para este estudo, a comunalidade de componentes foi o fator investigado como estratégia de design para redução nos custos de engenharia de desenvolvimento de novos componentes em uma mesma família de

produtos. Os níveis das modificações previstas nos projetos de produtos de plataforma e nos projetos de derivativos foram semelhantes e os tipos de produtos comparados foram os mesmos, logo, a influência destes fatores na realização da pesquisa foi pouco significativa de modo que a comunalidade pôde ser considerada principal constructo para a análise comparativa dos custos.

Em relação à sub hipótese 1 (H1) desta pesquisa, no caso da empresa estudada, buscou-se confirmar que o índice de custo de projeto derivado dividido pelo custo do projeto de plataforma que o originou é menor no caso dos projetos relacionados em que o grau de comunalidade é maior.

Considerando que:

Grau de comunalidade de produto (C) = variável independente (X)

Índice de custo de homens-horas de Engenharia (I) = variável dependente (Y)

Esperou-se verificar nos dados analisados a sub hipótese 1 de modo que:

H1: (I) = a (C) + b

Para verificar a confirmação da hipótese 1, foram considerados os valores apenas do comparativo entre os dados do segundo derivativo contra sua plataforma (P1.1 x P1 / P2.1 x P2). Em relação ao derivativo, apenas o custo do segundo produto foi menor mesmo tendo mercados diferentes como parte do escopo (maior complexidade de projeto).

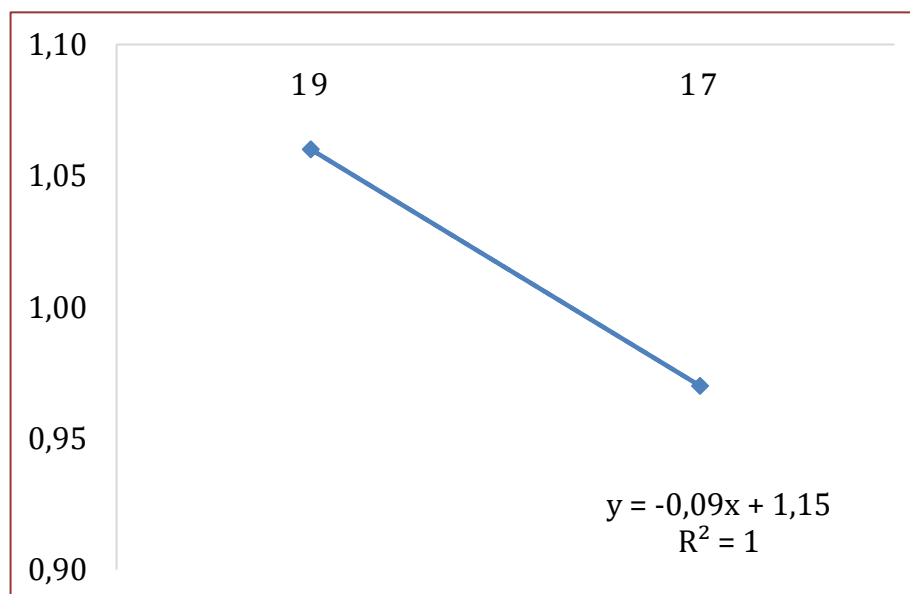
Os dados do Quadro 3 serviram como referência para construção do gráfico (Figura 10), utilizado como base para verificar se a sub hipótese 1 seria confirmada ou não.

Quadro 3: Graus de Comunalidade x Custos

Comparativo	Y	X
P1.1/P1	1.06	19
P2.1/P2	0.97	17

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 10: Graus de Comunalidade x Custos



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico resultante apresentou o comportamento esperado conforme a sub hipótese 1, porém observamos que os valores de comunalidade são muito parecidos de modo que esta hipótese não pôde ser testada adequadamente. Além disto, os custos do projeto derivado no caso do comparativo P1 x P1.1. foram maiores, de modo que o índice de custo derivado foi maior que 1 (1.06), e não menores como seria esperado. Portanto, a sub hipótese 1 (H1) não foi confirmada.

Em relação à sub hipótese 2, considerando o constructo comunalidade, como variável independente e o constructo índice de custo de homens-hora de engenharia como variável dependente, esta pesquisa buscou investigar a situação em que uma plataforma subsequente tem menor custo devido à comunalidade de peças entre elas. Propôs-se como sub hipótese 2 (H2) que o custo de uma plataforma subsequente, em que há comunalidade de partes com uma plataforma anterior, é menor:

Índice de custo de homens-horas de Engenharia (I) = custo total do projeto de plataforma subsequente / custo total do projeto de plataforma anterior

H2: $I < 1$

O Quadro 4 mostra os resultados encontrados para esta análise.

Quadro 4: Comparativo de Indicadores de Custo

Hipótese	Indicador de Custo (I)	Resultado
Custo P2 < Custo P1	0,593	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora.

O escopo do projeto, um dos fatores que impacta grandemente os custos de homens-hora de engenharia, foi semelhante nos dois projetos de plataformas (P2xP1) de modo que, nesta situação, a sub hipótese 2 foi confirmada.

Apesar das limitações apresentadas na realização desta pesquisa devido à quantidade de dados disponíveis, foi possível **verificar parcialmente a confirmação da hipótese geral: HG: “Um maior grau de comunalidade de peças (ou componentes) leva a menores esforços de engenharia de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD)”**.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de um estudo quantitativo, exploratório, descritivo e de relação causal, foram analisados indicadores de homens-horas de engenharia de desenvolvimento de produto (NPD) de uma empresa automotiva brasileira e sua correlação com a comunalidade de componentes entre produtos desenvolvidos subsequentemente.

A modularidade de design é uma estratégia adotada pela empresa estudada em que os componentes do veículo são divididos em cinco módulos. A comunalidade por compartilhamento de componentes semelhantes entre produtos é uma das características destes módulos e foi objeto de interesse neste estudo. Para verificação das hipóteses da pesquisa, foram considerados os índices de comunalidade total dos veículos, embora na coleta e análise dos dados tenha sido possível identificar os graus de comunalidade individuais de cada módulo.

A comparação em projetos de diferentes veículos permitiu visualizar o grau de comunalidade existente entre os diferentes produtos desenvolvidos pelo time de engenharia de NPD, considerando os dados dos produtos de uma mesma plataforma e seus derivativos. Os dados da empresa mostraram que os índices de custo relativo dos projetos derivados são bem parecidos, do mesmo jeito que os índices de comunalidade dos produtos derivados investigados, fato este que dificultou o teste de uma das hipóteses.

Outro aspecto importante identificado na pesquisa é que o escopo é um fator importante no custo de projetos de modo que, em algumas situações, devido ao escopo do projeto envolver um maior esforço de engenharia, observou-se um maior custo de homens-hora.

Uma das contribuições teóricas da pesquisa foi a categorização dos tipos de modularidade, incluindo a identificação e a descrição das características da Modularidade de Design (MID), bem como definição das categorias de comunalidade, uma vez que, na literatura, estes conceitos encontram-se fragmentados.

A definição de parâmetros de comparação entre o Grau de comunalidade (C) e os Indicadores de Custo de homens-hora de engenharia (I) é a principal contribuição prática desta pesquisa, uma vez que o modelo de comparação proposto neste estudo pode ser replicado e utilizado em pesquisa futuras. Além disto, os dados utilizados nesta pesquisa foram analisados considerando o contexto da indústria automotiva brasileira, uma lacuna evidenciada na revisão de literatura onde verificou-se a ausência de estudos de natureza quantitativa acerca do tema modularidade (tendo como constructo a comunalidade) no Brasil.

Por meio desta pesquisa de levantamento analítica, as hipóteses levantadas foram testadas pela associação entre as variáveis comunalidade (C) e os indicadores de custo de homens-hora de engenharia (I). Neste sentido, o presente estudo propôs um recorte analítico do fenômeno da modularidade de produto no contexto de uma organização industrial automotiva brasileira e, a partir da análise dos dados do caso estudado, procurou-se confirmar a hipótese de que o índice de custo de projeto derivado dividido pelo custo do projeto de plataforma que o originou é menor no caso dos projetos relacionados em que o grau de comunalidade é maior, e também a hipótese de que o custo de uma plataforma subsequente, em que há comunalidade de partes com uma plataforma anterior, é menor.

Pelo método hipotético-dedutivo, através de um trabalho lógico, análise de conceitos e indicadores, a questão norteadora deste estudo foi respondida pela confirmação da hipótese 2, em que um dos resultados encontrados foi que a comunalidade de partes entre produtos de arquitetura modular tem impacto negativo na grandeza dos esforços de desenvolvimento subsequentes dos times de engenharia de NPD, dentro de plataformas de veículos. Logo, os resultados fornecem indícios preliminares de que o grau de comunalidade pode ter um efeito negativo sobre o custo de homens-hora de engenharia de desenvolvimento de produtos. Isso se confirmou no caso de dois projetos de plataforma subsequentes.

Verificou-se que, pela análise quantitativa dos dados, apenas a segunda hipótese foi confirmada de maneira objetiva por falta de dados e por ter dois valores de comunalidade muito parecidos. A hipótese 1 não pôde ser confirmada de forma contundente devido à quantidade de dados disponíveis (o número de projetos desenvolvidos na fábrica) e devido às diferenças entre os escopos dos projetos de plataforma e dos projetos dos seus derivativos. Um estudo que se baseasse em uma amostra maior de unidades de uma mesma montadora, ou de várias montadoras, seria, portanto, propício para trazer validade externa aos resultados aqui colhidos e testar adequadamente a hipótese 1, em especial.

O presente trabalho de dissertação cumpriu seus objetivos, uma vez que os graus de comunalidade do primeiro produto gerado em cada uma de duas plataformas foram comparados com os indicadores de horas-homem de engenharia de projeto necessários para desenvolver cada um dos dois produtos comparados. Além disto, os índices de custo medidos em homens-hora de engenharia de projetos derivados também foram comparados em relação ao custo do seu projeto de plataforma.

Considerando o tema modularidade sugere-se a realização de outros estudos, como por exemplo, o impacto desta estratégia no segmento automotivo considerando o carro como um serviço de mobilidade urbana e não mais como um bem. Neste caso, espera-se uma diminuição na individualização (customização de massa) já que o carro não será mais um bem individual e passa a ser um visto como um serviço compartilhado. Neste contexto, a modularidade e a comunalidade de componentes continuariam a representar vantagens competitivas na estratégia de redução de custos?

Considerando a Modularidade em Meio ambiente (MIE) apresentada por Piran et al (2016b), outro possível estudo futuro poderia ser desenvolvido considerando este tema e o constructo comunalidade, no contexto de eco-design, onde poderia ser avaliado o impacto destas estratégias no meio ambiente, em relação à reutilização de componentes e reaproveitamento de módulos. A reutilização de componentes, seu grau de reciclagem e a possibilidade de logística reversa do produto podem ser facilitadas pela adoção destas estratégias (modularidade/comunalidade)? A modularidade em meio ambiente (MIE) pode ser afetada ou pode afetar a modularidade de produção (MIP) e ou de design (MID)? São algumas questões de pesquisa possíveis.

As conclusões aqui apresentadas são reflexões do cenário estudado, em um estudo exploratório, e não permitem uma generalização devido à pequena quantidade de dados utilizados para análise. A inferência dos dados precisaria, então, ser testada através de pesquisas futuras, já que os resultados encontrados não poderão ser generalizados, mesmo dentro do contexto das organizações industriais automotivas. Nesta situação, sugere-se a ampliação dos comparativos, utilizando dados de outras empresas, considerando projetos de plataforma e seus derivativos, com escopos semelhantes aos investigados neste estudo.

Os resultados indicaram que a modularidade do produto influencia as capacidades de desenvolvimento das organizações industriais automotivas e que a comunalidade de partes, uma das propriedades dos componentes de produtos modulares, é um fator de competitividade para estas organizações já que pode impactar nos seus custos de engenharia de NPd.

À guisa de conclusão, vale lembrar que, para que a comunalidade aconteça, é necessário que a empresa decida pela estratégia de modularidade de produto e que ocorra a padronização e a intercambiabilidade de componentes, como foi o caso da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

- [1] Aaker D. A. Administração estratégica de mercado. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [2] ALIZON, F.; SHOOTER, S. B.; SIMPSON, T. W. Assessing and improving commonality and diversity within a product family. *Research in Engineering Design*, v. 20, n. 4, p. 241, 2009.
- [3] Asan, U.; Polat, S.; Serdar, S. An integrated method for designing modular products: IMS. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 15, n. 1; p. 29-49, 2004.
- [4] BALDWIN, Carliss Young; CLARK, Kim B. Design rules: The power of modularity. Cambridge : MIT Press, 2000.
- [5] BERNARDES, H.; KARLA, B.; COSTA, K. Modularização: simplificando a gestão e maximizando os resultados. *Espacios*, v. 34, n. 2, p. 2-16, 2013.
- [6] CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; SALERNO, M. S. Aplicação da modularidade na indústria automobilística: Análise a partir de um levantamento tipo. *Survey Produção*, v. 23, n. 2, p. 329-344, abr./jun. 2013.
- [7] CHANLAT, J. Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social. Tradução Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1999.
- [8] CLARK, K. B. et al. Product development in the world auto industry. *Brookings Papers on economic activity*, v. 1987, n. 3, p. 729-781, 1987.
- [9] CORRÊA, H. L. The VW Resende (Brazil) plant modular consortium SCM model after 5 years of operation. In: PROCEEDINGS OF THE TWELFTH ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, march 30-April 2, Orlando, 2001. Anais..., Orlando: POMS, 2001. p. 1-9.
- [10] CRESWELL, J. W. P. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- [11] Danese, P.; Filippini, R. Modularity and the impact on new product development time performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 30, n. 11, p. 1191-1209, 2010.
- [12] Danese, P.; ROMANO, P. Improving inter-functional coordination to face high product variety and frequent modifications. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 9, p. 863-885, 2004.
- [13] DI SERIO, L. C. et al. O consórcio modular: caso Volkswagen Resende. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Salvador, 2002. Anais..., Salvador: EnANPAD. p. 1-6. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cab-1699.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.
- [14] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*; v.14, n. 4 Oct., 1989.
- [15] FEITOSA, I. L.; POPADIUK, S.; DROUVOUT, H. Estruturação de Pesquisas Acadêmicas: a perspectiva multi-paradigmática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.
- [16] FIRMO, A. C. C. Gerenciamento da Cadeia de suprimentos no setor automobilístico: um estudo de caso no consórcio modular. 2005. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI, Itajubá, 2005.

- [17] Fisher, M. ; Ramdas, K. ; Ulrich, K. Component sharing in the management of product variety: a study of automotive braking systems. *Management Science*, v. 45, n. 3, p. 297-315, 1999.
- [18] FREDRIKSSON, P. Operations and logistics issues in modular assembly processes: cases from the automotive sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 17, n. 2, p. 168-186, 2006.
- [19] GAMBOA, S. S. Pesquisa em educação: métodos e epistemologias. Argos, 2007.
- [20] GRAY, D. E. Pesquisa no Mundo Real. Tradução de Roberto Cataldo Costa. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- [21] HENRIQUES, F. E. Grau de adoção da modularidade em projeto e em produção em montadoras automotivas no Brasil: avaliação de novos desenvolvimentos de veículos, 2013. Dissertação (Mestrado) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- [22] HENRIQUES, F. E.; MIGUEL, P. A. C. Use of product and production modularity in the automotive industry: a comparative analysis of vehicles developed with the involvement of Brazilian engineering centers. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 1, p. 161-177, 2017.
- [23] HODGES, Peter. Issues in automotive product platform strategies. SAE WORLD CONGRESS & EXHIBITION, Detroit, Michigan - USA, 2004. In: Anais..., Detroit, Michigan - USA: SAE Technical Paper, 2004.
- [24] HOFFMAN, R. Estatística para Economistas. 4. ed. Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- [25] Huang, C. C. Overview of modular product development. *Proceedings-National Science Council Republic of China Part a Physical Science and Engineering*, v. 24, n. 3, p.149-165, 2000.
- [26] JACOBS, M.; VICKERY, S. K.; DROGE, C. The effects of product modularity on competitive performance: do integration strategies mediate the relationship? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 10, p. 1046-1068, 2007.
- [27] JIAO, J. R.; SIMPSON, T. W.; SIDDIQUE, Z. Product family design and platform-based product development: a state-of-the-art review. *Journal of intelligent Manufacturing*, v. 18, n. 1, p. 5-29, 2007.
- [28] JUNGK, I. Métodos para a investigação do real. Teccogs: Revista Digital de Tecnologias Cognitivas, São Paulo, n. 12, p. 37-65, jul-dez., 2015.
- [29] KHIRI, R. et al. Product family commonality selection through interactive visualization. In: ASME 2008 INTERNATIONAL DESIGN ENGINEERING TECHNICAL CONFERENCES AND COMPUTERS AND INFORMATION IN ENGINEERING CONFERENCE, August 3-6, 2008, New York - USA. Anais..., New York - USA: American Society of Mechanical Engineers, 2008. p. 999-1009.
- [30] KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. Administração de produção e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [31] KRAUSE, D.; EILMUS, S. Methodical support for the development of modular product families. In: BIRKHOFER, Herbert (Ed.). *The future of design methodology*. London: Springer, 2011. p. 35-45.
- [32] KRAUSE, D. et al. Integrated development of modular product families: a methods toolkit. In: SIMPSON T. W. et al. (Ed.). *Advances in Product Family and Product Platform Design*. New York-USA: Springer, 2014, p. 245-269.
- [33] KUSIAK, A. Integrated product and process design: a modularity perspective. *Journal of Engineering Design*, v. 13, n. 3, p. 223-231, 2002.
- [34] LAU, A. K. W.; YAM, R. C. M.; TANG, E. The impacts of product modularity on competitive capabilities and performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, v. 105, n. 1, p. 1-20, 2007.
- [35] LOPES, P. C., SOUZA, J. P., TUBINO, D. F. Sispep - sistema simulador do planejamento estratégico de produção. Uma proposta de capacitação para gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1998, Niteroi. Anais do ENEGEP. 1998.
- [36] LUKACS, L. P. Evolução dos sistemas de produção: Ford Amazon na Bahia. 2005. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia UFBA, Salvador, 2005.
- [37] MAGALHÃES, J. J. L. de. O emprego do custo meta em uma estrutura de consórcio modular: um estudo multicaso para os sistemas do consórcio modular da FORD de Camaçari/BA. 2007. 172f. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- [38] MCDERMOTT, G.; MUDAMBI, R.; PARENTE, R. Strategic modularity and the architecture of multinational firm. *Global Strategy Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-7, 2013.
- [39] MORGAN, D. L. Paradigms lost and pragmatism regained - methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 1, n. 1, p. 48-76, 2007.

- [40] MUFFATTO, M.; ROVEDA, M. Developing product platforms: analysis of the development process. *Technovation*, v. 20, n. 11, p. 617-630, 2000.
- [41] NUNES, F. L. Modularização-conceitos, abordagens e benefícios: uma revisão teórica. *Tecnologia e Tendências*, v. 9, n. 2, p. 22-44, 2017.
- [42] PIRAN, F. A. S. et al. A Product modularization and effects on efficiency: An analysis of a bus manufacturer using data envelopment analysis (DEA). *International Journal of Production Economics*, v. 182, p. 1-13, 2016a.
- [43] PIRAN, F. A. S. et al. Modularization strategy: analysis of published articles on production and operations management (1999 to 2013). *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, v. 86, n. 1-4, p. 507-519, 2016b.
- [44] PIRES, F. E. B. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Tendências da Indústria Automobilística Brasileira, 2003. Disponível em: <http://professorricardo.tripod.com/Artigo_8.pdf>. Acesso em: 29 set. 2014.
- [45] PIRMORADI, Zhila; WANG, G. Gary; SIMPSON, T. W. A review of recent literature in product family design and platform-based product development. In: SIMPSON, T. W. et al. (Ed.). *Advances in product family and product platform design*. New York-USA: Springer, 2014. p. 1-46.
- [46] QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. Manual de investigação em ciências sociais. 4 ed. Lisboa: Gradiva, 2005.
- [47] SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. *Gestão e Produção*, v. 16, n. 4, 2009.
- [48] SCHILLING, M. A. Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of management review*, v. 25, n. 2, p. 312-334, 2000.
- [49] Sanchez, R.; Mahoney, J. T. Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic management journal*, v. 17, n.2, p. 63-76, 1996.
- [50] SALERNO, M. S. The characteristics and the role of modularity in the automotive business. *International Journal of Automotive Technology and Management*, v.1, n.1, p.92-107, 2001.
- [51] SALERNO, M. S. Modularity, industrial condominiums and modular consortium: a new form of organization of the production chain in the Brazilian automotive industry. In: FISITA WORLD AUTOMOTIVE CONGRESS, Seoul-Korea, June, 2000. Anais... Seoul-Korea, 2000, p. 1-6. <<http://210.101.116.115/fisita/pdf/G314.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- [52] SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002.
- [53] Smith, A.D. Search of Manufacturing Quality and low cost in the global automobile industry. In: EVANS, Aaron T.; LARSON, Lorenzo J. *Automobiles and the Automotive Industry*. New York-USA: Nova Science Publishers, Inc, 2015. p. 140 -185.
- [54] SONEGO, M.; ECHEVESTE, M. S. Seleção de métodos para modularização no desenvolvimento de produtos: revisão sistemática. *Production*, v. 26, n. 2, 2016.
- [55] TYAGI, Satish et al. Value stream mapping to reduce the lead-time of a product development process. *International Journal of Production Economics*, v. 160, p. 202-212, 2015.
- [56] YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Capítulo 13

O Turismo socialmente sustentável: Um estudo de caso em Ribeirão da Ilha (Florianópolis/SC)

Luís Carlos Enzweiler

Resumo: O turismo faz parte de uma indústria considerada limpa, geradora de empregos e não poluente. Além disso, é uma atividade que vai além dos aspectos econômicos e desenvolve aspectos socioculturais muito importantes. Assim, a cultura é um fator essencial da prática e da reflexão sobre o turismo e um dos fatores principais para a sustentabilidade de locais turísticos. O objetivo deste trabalho é, pois, analisar como as teorias de sustentabilidade podem contribuir para fomentar o turismo socialmente sustentável para localidades singulares como Ribeirão da Ilha, no município de Florianópolis/SC. Para tanto, a metodologia utilizada para elaborar esta pesquisa foi por meio de estudo de caso, dividida em quatro partes: a primeira parte teve por objetivo elaborar um levantamento bibliográfico sobre o turismo e sua relação com a cultura e também sobre a história do Ribeirão da Ilha, assim como sobre a sustentabilidade dos destinos turísticos; a segunda parte foi construída com uma breve contextualização do bairro e de seus aspectos econômicos e turísticos; já na terceira parte do estudo foi realizada uma pesquisa com moradores locais, principalmente os da freguesia (centro do bairro), para se conhecer as concepções da população residente no local sobre as potencialidades e desafios para o desenvolvimento do turismo em Ribeirão da Ilha; e para encerrar, na quarta parte foi elaborado uma análise da sustentabilidade turística do local e proposto ações para o seu desenvolvimento. Assim, como principais resultados advindos da pesquisa, observou-se que para promover o turismo socialmente sustentável no Ribeirão da Ilha necessita-se acompanhar e desenvolver, por parte do estado, sociedade civil e iniciativa privada, uma série de fatores que darão sustentação ao turismo e que estejam ligados à conservação ambiental, equidade social e eficiência econômica, gerando conforto e satisfação não somente aos turistas, mas também aos residentes do local.

Palavras-chave: Turismo e Cultura; Sustentabilidade; Ribeirão da Ilha.

1. INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade econômica que como qualquer outra procura o lucro para poder continuar investindo e gerar desenvolvimento. Mas, muitas vezes, o sucesso do destino e, conseqüentemente, do negócio turístico, vai se esvaindo com o passar do tempo. Isso acontece porque a atratividade do destino perde força por motivos que vão desde problemas estruturais, como vias congestionadas, saneamento básico deficitário e vão até a falta de qualificação profissional de gestores e funcionários e a má conservação do patrimônio cultural material e imaterial. E quando o patrimônio cultural material e imaterial não é valorizado, o destino perde força em seu posicionamento no mercado turístico e conseqüentemente perde competitividade. Logicamente que os problemas estruturais também colaboram para a derrocada, mas a força que o patrimônio cultural exerce na atratividade às vezes compensa a falta de uma estrutura mais adequada.

Nesta perspectiva, a sustentação do destino, assim como dos negócios ali inseridos, depende de fatores diversos como o número de turistas que o visitam, as receitas geradas pela atividade turística, o lucro retido no destino, a conservação ambiental e patrimonial e a satisfação do turista. Mas quanto à satisfação dos residentes do local explorado turisticamente até bem pouco tempo não se questionava. E a satisfação deste morador, tendo ele usufruto direto ou não da atividade turística no local onde reside, faz também parte da evolução do estudo da sustentabilidade, o chamado turismo socialmente sustentável, onde todos os envolvidos, direta ou indiretamente, ganham com o desenvolvimento da atividade turística em um determinado local. Mas para isso será necessário conhecer os fatores que determinam a sustentabilidade de uma determinada localidade.

Assim, procura-se com este trabalho, após pesquisa para conhecer os fatores que medem o grau da sustentabilidade de um destino turístico, elaborar um estudo de caso na localidade de Ribeirão da Ilha, um local bucólico e repleto de rica história, na Ilha de Santa Catarina, na cidade de Florianópolis, para analisar como o turismo é por lá praticado em relação a estes mesmos fatores da sustentabilidade turística.

Neste sentido, a pergunta que este trabalho se propõe é com o intuito de saber se o turismo é socialmente sustentável na localidade de Ribeirão da Ilha.

Assim, a contribuição que esta pesquisa poderá trazer é no sentido de, além de se conhecer os fatores que determinam a sustentabilidade turística de um determinado destino, analisar como esses fatores são praticados na localidade foco do estudo.

1.1. OBJETIVOS

Sendo assim, serão apresentados, a seguir, os objetivos desta pesquisa, a saber:

Objetivo geral:

- Elaborar um estudo de caso sobre a sustentabilidade turística na localidade de Ribeirão da Ilha, na cidade de Florianópolis/SC.

Objetivos específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre turismo e suas relações com a cultura e sobre a história do Ribeirão da Ilha, assim como também sobre a sustentabilidade dos destinos turísticos;
- Fazer uma breve contextualização do bairro e de seus aspectos econômicos e turísticos;
- Pesquisar e compilar os resultados das concepções da população residente no local sobre as potencialidades e desafios para o desenvolvimento do turismo em Ribeirão da Ilha; e
- Analisar a sustentabilidade turística do local e propor ações para o seu desenvolvimento.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para elaborar esta pesquisa foi por meio de estudo de caso, dividida em quatro partes: a primeira parte teve por objetivo elaborar um levantamento bibliográfico sobre o turismo e sua relação com a cultura e também sobre a história do Ribeirão da Ilha, assim como sobre a sustentabilidade

dos destinos turísticos; a segunda parte foi construída com uma breve contextualização do bairro e de seus aspectos econômicos e turísticos; já na terceira parte do estudo coube a elaboração de uma análise empírica localizada, por meio de entrevistas, objetivando colher respostas qualitativas dos moradores da freguesia (centro do bairro), a respeito de suas concepções sobre as potencialidades e desafios para o desenvolvimento do turismo sustentável no Ribeirão da Ilha; e para encerrar, na quarta parte foi elaborado uma análise da sustentabilidade turística do local e proposto ações para o seu desenvolvimento.

Assim, foram realizadas entrevistas com seis moradores que residem por muito tempo na localidade pesquisada.

A análise empírica foi qualitativa, pois pretendeu colher, através de entrevistas, informações e percepções dos moradores da localidade de Ribeirão da Ilha. Estas entrevistas foram pouco estruturadas e realizadas por meio de um roteiro, com perguntas abertas.

Através da observação no local, foram registrados materiais visuais de aspectos culturais, naturais e de infraestrutura, que provocam substancial relevância na atração turística.

Assim, “[...] um estudo de caso pode não conter uma interpretação completa ou acurada de eventos reais; em vez disso, seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate”. (YIN, 2005, p.20).

A pesquisa foi delimitada na localidade de Ribeirão da Ilha, especificamente na sua freguesia (centro do bairro).

2.2. AS RELAÇÕES ENTRE CULTURA E TURISMO

O turismo é definido pela Organização Mundial do Turismo OMT como o deslocamento de pessoas de seu domicílio cotidiano, por no mínimo 24 horas, com a finalidade de retorno. (FUNARI; PINSKY, 2003, p.7).

Para Beni (1997, *apud* LEMOS, 2005), no campo acadêmico as definições de turismo são diferenciadas conforme o seu vínculo aos níveis técnico, econômico e holístico.

Desse modo, no campo da economia, há a contribuição do autor Hermann Von Shullard (1910, *apud* BENI, 1997; *apud* LEMOS, 2005, p. 56), quando define turismo como “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região”. Assim, essa definição contempla o turismo receptivo e emissivo.

Outra definição da OMT afirma que o turismo compreende atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros. (CUNHA, 1997, *apud* LEMOS, 2005, p. 55).

Lemos (2005) comenta que “a expressão ‘enquadramento habitual’ foi introduzida na definição de forma a excluir as pessoas que se deslocam rotineiramente de uma cidade para outra por motivo de negócios, trabalho ou estudo.”

Já para McIntosh (2000, *apud* LEMOS, 2005, p.56), o turismo, em seu conceito econômico, pode ser definido como “a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos”. Nesse caso, o uso da expressão “atrair” revela que o turismo é algo intencional também das comunidades. Esta definição induz à ideia da existência de um valor, havendo trabalho consciente na elaboração do processo produtivo para se chegar a esse valor. De outro modo, a busca da satisfação dos desejos e não somente das necessidades contribui qualitativamente para a evolução da definição de turismo no campo econômico. Além de não atrelar essas necessidades e desejos à esfera mercantil, no sentido de mercadorias, McIntosh faz avançar a ideia de que o turismo possui uma esfera de manifestação mais ampla que o mercado. (LEMOS, 2005).

Quanto às definições técnicas de turismo, Beni (1997, *apud* LEMOS, 2005) sustenta que se restringem à distinção entre turistas e viajantes, proposta em 1963 pela ONU -Organização das Nações Unidas. Os primeiros são os que permanecem mais de 24 horas no país visitado e o fazem por motivos como lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), negócios, família, missões e conferências. Por sua vez, os viajantes são os que permanecem menos de 24 horas no país visitado. Mas, segundo Lemos (2005, p. 57), Beni distingue essas “definições técnicas” dos “conceitos”:

O conceito fornece uma estrutura especulativa, teórica, que identifica as características essenciais e distingue o turismo de outros fenômenos similares, frequentemente relacionados, embora diferentes. As várias definições técnicas de “turista” fornecem conceitos para uma definição geral de aplicação internacional e interna; estas podem muito bem ser integradas na estrutura de definição geral de turismo.

Assim, a definição técnica contempla elementos culturais, esportivos, religiosos, comerciais e outras formas de manifestações sociais, sendo, assim, processos produtivos resultantes de interações humanas que muitas vezes não são precificados. (LEMOS, 2005).

Neste contexto, Lage e Milone (2004, p.21) afirmam que o turismo é entendido como “um movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos aos seus lugares de trabalho e moradia e que incorpora todas as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino”.

Para Fuster (1974, *apud* IGNARRA, 2020, p. 24), “turismo é, de um lado, conjunto de turistas; de outro, os fenômenos e as relações que essa massa produz em consequência de suas viagens.”

Wahab (1977, *apud* PANOSSO NETO, 2005, p. 60) dá a sua contribuição quando afirma:

O turismo na sua forma atual representa um sistema associado à sociedade. Isso se deve principalmente à interdependência e à interação entre seus vários componentes, que, visando a uma indústria de turismo mais “saudável”, devem funcionar coerentemente.

Ruschmann (2004, p.3) igualmente comenta que “muitas vezes o turista não se sente intimamente satisfeito apesar do ‘atendimento’ considerado de qualidade que recebeu”. E a conclusão que a eminente professora chega é de que “o contato com o meio natural e com o patrimônio histórico é uma necessidade humana essencial para o homem moderno [...]”.

Nesta direção, cita-se o trabalho realizado pelo consultor e professor de marketing turístico, Josep Chias (2007, p. 22), que percebeu em seus estudos de análise de mercado, encomendado pela *Turespaña*, três categorias de turistas culturais: no primeiro grupo, o de maior número, encontra-se os que ele e sua equipe denominaram de “coleccionadores de conhecimentos”, formados por “pessoas que procuram conhecer novos lugares e cidades, mas sem se aprofundar em demasia em seus conteúdos ou na vida de seus povos”; no segundo grupo encontram-se os “apaixonados pela Espanha”, formado por aqueles que visitam os lugares pela primeira vez e os que voltam todos os anos para participar das “atividades disponíveis que podem realizar no lugar, como visitas, passeios, comidas, bebidas, espetáculos tradicionais, festas, artesanato e um amplo etcetera”; e os do terceiro grupo foram chamados de “aficionados culturais”, composto de “pessoas que já mostravam estar em evolução, indo do fazer coleções até a paixão, aspecto que se evidencia outra vez pela inter-relação com as pessoas do lugar”.

Chias (*op.cit.*, p. 19), define que “o turismo é uma atividade que se consome com um sorriso”. Ou seja, o turismo é alegria, ou, ao menos, deveria evocar alegria. É necessário entender que por trás deste conceito há um claro e amplo enfoque mercadológico.

E Ignarra (2020, p.25) conclui que: “podemos definir turismo como o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante.”

Assim, o mesmo autor (*op.cit.*, p.25) considera que os viajantes são consumidores de serviços turísticos, “quaisquer que sejam suas motivações”.

O turismo é uma atividade que, além dos aspectos econômicos, desenvolve aspectos socioculturais de grande importância. Nele são utilizados processos culturais de muita abrangência e relevância. Mas a relação que se estabelece entre as áreas da cultura e turismo ainda é frágil e tímida em termos de parcerias de atuação e ações integradoras (GANDARA *et al.*, 2006).

Na mesma linha, os bens culturais podem servir de importantes elementos de atração turística e de conscientização social. Neste sentido, o folclore, por sua vez, “pode ser considerado como a expressão cultural mais legítima de um povo, já que sua alma expressa em forma figurada em mil histórias e rituais que, além de encantarem o turista, permitem que se trave contato direto com as muitas manifestações de identidade” (FUNAR; PINSKY, 2003, p. 10).

Para os mesmos autores (*op.cit.*, p.10), “o turismo cultural é destinado a enriquecer a informação e o conhecimento de outros costumes e a satisfazer necessidades de distração”. Isto inclui os recursos histórico-culturais, como monumentos, instituições culturais de estudo, pesquisa, folclore, música, dança, museus, que se tornam atrativos à localidade.

Portanto, a cultura é um fator essencial da prática e da reflexão sobre o turismo e o patrimônio cultural está presente em toda parte, não para ser simplesmente consumido pelo turista, mas para servir-lhe de elemento de reflexão. Desse modo, fazendo que o turista não volte para casa apenas com o corpo bronzeado, mas com a cabeça cheia de lembranças que o façam refletir sobre sua vida e sobre a sociedade. (FUNAR; PINSKY, 2003, p.10).

Isto é, a interação com as comunidades e grupos sociais visitados é imprescindível, tanto para o usufruto do passeio como para o crescimento do cidadão.

Assim, a cultura não deixa de ser “a correspondente central dos deslocamentos” (FUNAR; PINSKY, *op.cit.*, p.11) e, igualmente, importante instrumento de conscientização social. “O turista atento à cultura apreciará melhor seus interlocutores locais e seus costumes, aproveitará melhor seu lazer e poderá valorizar a diversidade cultural, contribuindo, desta forma, para a formação de uma cidadania mais crítica.”

Em 2003, registra-se a Convenção da UNESCO para a Salvaguarda do Patrimônio Imaterial, na qual são produzidas novas modificações na nomenclatura patrimonial. Nela a denominação adotada em 1989 de cultura tradicional e popular foi substituída pela de *patrimônio imaterial*. Neste documento explicita-se, conforme Rotman e Castells (*op. cit.*, p. 73), a definição de patrimônio imaterial como “os usos, representações, expressões, conhecimentos e técnicas – junto com os instrumentos, objetos, artefatos e espaços culturais que lhes são inerentes – que a comuns idades, os grupos e em alguns casos os indivíduos reconheçam como parte de seu patrimônio cultural”.

Vale ressaltar, no entanto, que o IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) adianta-se em relação ao enfoque dado nesta Convenção, uma vez que já em 1998 cria um “Grupo de Trabalho do Patrimônio Imaterial”, que define os seguintes bens culturais que devem assim ser considerados (ARANTES, 2000, p. 23):

1. Saberes e modos de fazer enraizados no cotidiano das comunidades;
2. Celebrações, festas e folguedos que marcam espiritualmente a vivência do trabalho, da religiosidade, do entretenimento e da vida cotidiana;
3. Linguagens musicais, iconográficas e performáticas;
4. Espaços em que se produzem as práticas culturais.

2.3. O TURISMO NA LÓGICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Nos dias atuais, é inegável a importância do turismo na economia mundial e sua notável expansão, mas a isso se pode agregar um novo fenômeno: a experiência acumulada dos turistas nas viagens e uma crescente sensibilidade destes para alcançar um equilíbrio entre o crescimento da atividade turística e a conservação do meio ambiente, assim como dos valores socioculturais que caracterizam os destinos turísticos. Consequentemente, houve uma ampliação da percepção dos elementos que integram o produto turístico. Agora existe uma “perspectiva holística da oferta”, que já não é mais constituída apenas pelos serviços de hospedagem, transportes e alimentação, mas também pela qualidade territorial, sociocultural e ambiental do destino turístico (VIGNATI, 2020, p. 69 e 70).

Dessa forma, para o mesmo autor, evidencia-se a maturidade da demanda e da própria indústria do turismo. Mas eles não são fatos isolados nem exclusivos e sim fazem parte de um contexto de conscientização e transformação social maior: a lógica do desenvolvimento sustentável.

Como se percebe na definição anterior, a inclusão do termo sustentável agrega a responsabilidade de se pensar nas consequências que terão o impacto das decisões e hábitos de consumo da humanidade, bem como despertar a preocupação com a qualidade de vida das próximas gerações.

Entretanto, o autor (*op.cit.*, p.69) acrescenta que para algumas pessoas, o conceito de desenvolvimento sustentável, da maneira como é apresentado, “estaria simplificando a complexidade dos sistemas vivos e a diversidade cultural numa proposta em que o elemento natureza é integrado à retórica do discurso capitalista”. E o autor complementa dizendo que “essa é uma opinião respeitável e compartilhada por muitas pessoas”.

Muito embora Vignati (2008, p.41) reflita que:

o desenvolvimento sustentável não é apenas um conceito; está amparado por instrumentos e estudos técnicos” o autor acredita que “talvez seja na prática que o conceito possa se aperfeiçoar progressivamente, caso necessário.

Desse modo, o desenvolvimento sustentável representa uma orientação necessária para o desenvolvimento, portanto muito mais do que uma questão ideológica ou política. Em realidade, a sociedade está sendo desafiada a assumir um papel mais participativo na vida política, com o fortalecimento do espírito cívico e com a formação do conhecimento derivada da experiência, por associação de ideias, bem como da maior participação das pessoas na vida política da comunidade (*op.cit.*).

Para Vignati (2008, p. 44) o turismo sustentável é uma estratégia que pode permitir ao destino turístico alcançar benefícios concretos, tais como:

- Melhorar a competitividade;
- Ampliar e manter a satisfação dos turistas;
- Ampliar e manter a geração de renda e o emprego na localidade; e
- Valorizar as riquezas culturais, ambientais e os saberes tradicionais.

O mesmo autor ensina que junto aos interesses econômicos foram acrescentados outros valores, quais sejam: a sustentabilidade social, ambiental, cultural e política.

Nesta perspectiva, a sustentabilidade econômica “resulta da eficiência e eficácia das atividades produtivas [permitindo, assim,] que se produzam retornos econômicos maiores do que os custos de produção”. (Vignati, 2020, p.76).

Já a sustentabilidade social refere-se à necessidade de que sejam asseguradas condições de saúde e educação básica, “de modo que garanta a inclusão social da população local nos processos de desenvolvimento socioeconômico”.

Contudo, a sustentabilidade ambiental “traduz-se no compromisso de legar às próximas gerações um meio ambiente igual ou melhor do que o recebido das gerações anteriores”.

Numa perspectiva semelhante, a sustentabilidade cultural “ressalta o compromisso, de cada geração, em manter e enriquecer o legado cultural das gerações passadas, acrescentando-lhe contribuições de seu próprio tempo”.

E a sustentabilidade política “é entendida como a manutenção das políticas em horizontes temporais, que extrapolem o curto prazo dos mandatos políticos. Para sua viabilização, propõe-se que as políticas públicas sejam formuladas e controladas com a participação da sociedade civil”.

Com a já descrita experiência acumulada dos turistas nas viagens e sua crescente sensibilidade para alcançar um equilíbrio entre o crescimento da atividade turística e a conservação do meio ambiente, assim como dos valores socioculturais que caracterizam os destinos turísticos, evidencia-se uma mudança na demanda e com isso igualmente uma necessidade na forma de administrar os destinos turísticos. Para ilustrar este pensamento, a quadro n.º 1 representa, através de uma comparação, os indicadores de medição do sucesso de um destino turístico nos séculos XX e XXI.

Quadro 1 - Como medir o sucesso de um destino turístico

Indicadores do século XX	Indicadores do século XXI
Tradicional Número de turistas Receitas geradas Satisfação do turista	Sustentável Número de turistas Receitas geradas Satisfação do turista Lucro retido no destino turístico Patrimônio ambiental conservado Patrimônio cultural conservado
Ignora Vazamento de receitas Custos Públicos Depreciação do patrimônio ambiental e cultural Satisfação da população	

Fonte: Adaptado do Instituto de Hospitalidade, *apud* Viganti, (2020, p. 72).

Certo é também que a conservação dos valores ambientais ganhou importância porque “o excesso da oferta está levando todos os destinos turísticos a uma corrida global pelo posicionamento diferenciado no mercado” (VIGNATI, 2020, p. 72).

Assim, valoriza-se a qualidade dos recursos ambientais e os valores socioculturais do destino na construção da estratégia de posicionamento diferenciado. E quanto maior a qualidade dos recursos locais, melhor a capacidade de atrair turistas para o destino e, igualmente, maiores poderão ser as margens de rentabilidade para as empresas locais. Esta estratégia pode gerar um ciclo virtuoso, que será apresentado a seguir na figura 1.

Figura 1: Ciclo virtuoso do turismo sustentável

Fonte: Adaptado de MERCOTUR, 2007, *apud* Vignati, (2020, p.72).

Desse modo, com políticas e métodos de gestão mais eficazes, será possível a promoção de diretrizes que visem uma inter-relação entre a cultura e o turismo e o desenvolvimento sustentável dos locais turísticos.

Como visto, pode-se perceber que o turismo sustentável não se reduz unicamente a orientações éticas. É necessário igualmente fazer uso de instrumentos técnicos e de capacidade de gestão.

Todavia, os gestores não podem excluir do conceito de sustentabilidade os aspectos econômicos e políticos, incorrendo no erro de delimitá-la apenas a aspectos ambientais, sociais e culturais. Portanto, o desafio para os profissionais encontra-se na capacidade de gerenciar os impactos do turismo, procurando ampliar o crescimento econômico, garantir a equidade social e equilibrar a utilização dos recursos ambientais e culturais do território (*op. cit.*, p.46).

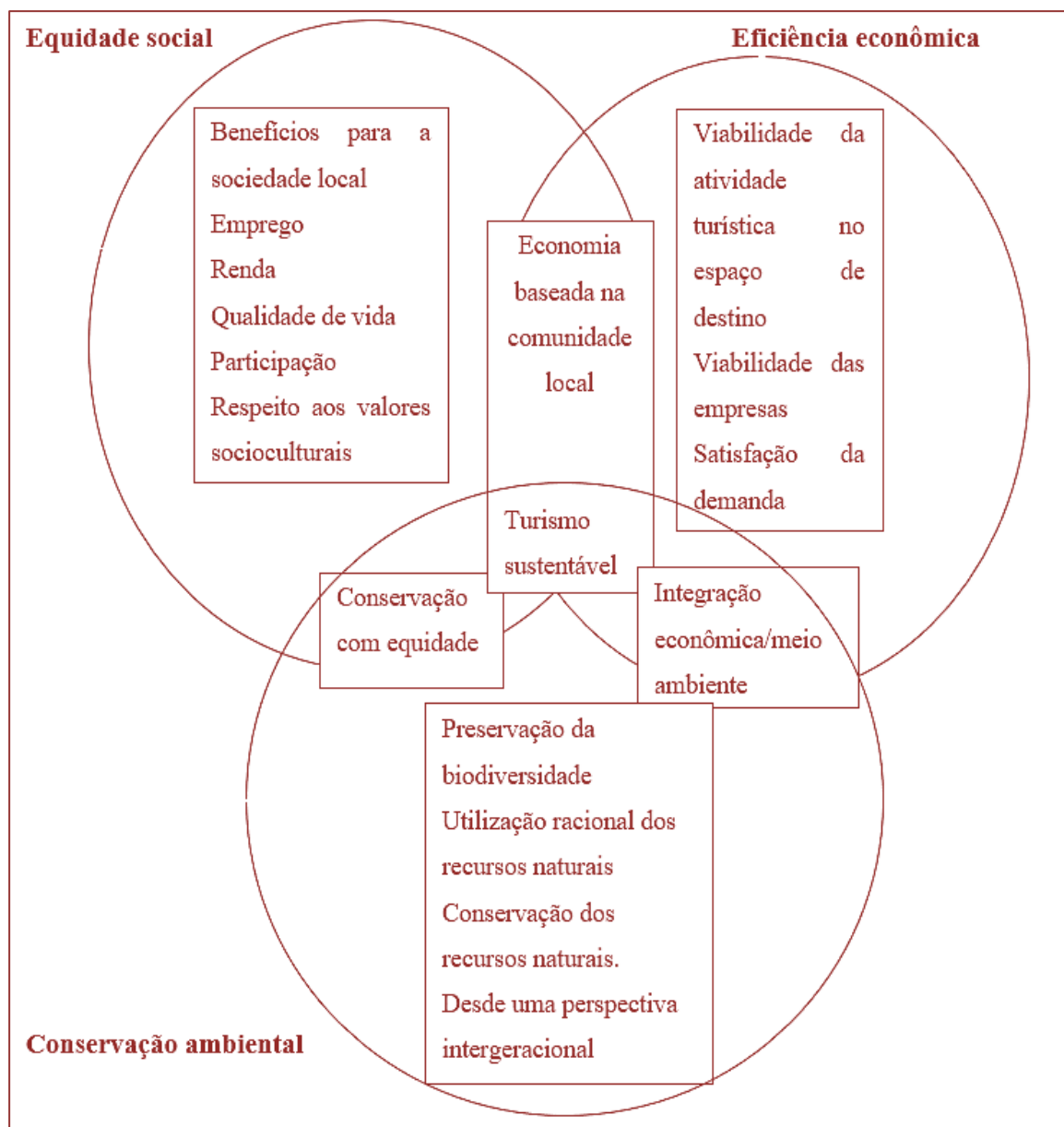
Além de tudo, é necessário contar com instrumentos que permitam controlar o desempenho dos destinos turísticos, aos quais o autor (*op.cit.*) se refere como sendo Indicadores de Turismo Sustentável. Em realidade, eles correspondem a um instrumento básico para a gestão do turismo sustentável e têm um papel essencial no desafio de tornar operativo o paradigma da sustentabilidade, além de reforçar os eixos básicos do desenvolvimento sustentável, como a gestão estratégica, a perspectiva integral do território e a profissionalização dos gestores.

Assim, pode-se citar, como alguns dos indicadores mais utilizados em projetos de turismo sustentável, os a seguir descritos:

1. A capacidade de carga social que revela o grau máximo de suporte da população e da cultura local diante do impacto do turismo. Ele pretende sinalizar o equilíbrio entre a fusão cultural da população local e os turistas, evitando, dessa forma, a perda da identidade local e garantindo a satisfação dos residentes para com o fenômeno do turismo.
2. A capacidade de carga ambiental permite tomar decisões mais consistentes sobre como utilizar os recursos naturais, controlar os fluxos turísticos e quais as características da infraestrutura pública e privada que poderão ser instaladas em determinado território. Ele também tem a capacidade de revelar índices de ecoeficiência que servem para monitorar a capacidade de renovação dos ecossistemas.
3. A capacidade de carga das estruturas revela a quantidade máxima de pessoas que pode utilizar simultaneamente equipamentos turísticos e outras estruturas públicas ou privadas, como praças públicas, discotecas, polos esportivos e museus.
4. A capacidade de carga do turista apoia o processo decisório e o planejamento turístico, na medida em que determina o limite de sociabilidade do turista diante da quantidade de pessoas que visitam simultaneamente um mesmo destino turístico. Ele tem por objetivo poder oferecer, aos turistas, serviços e infraestrutura correspondentes à sua percepção de qualidade (VIGNATI, 2020, p. 79, 80 e 81).

Desse modo, observa-se na figura n.º 2 a seguir, o que Ivars *et al.* (2001, *apud* VIGNATI, 2020, p. 82) propõe como um novo conceito para o turismo sustentável, numa definição que pretende ser operativa e útil para o planejamento e gestão de destinos turísticos porque

[...] identifica o turismo sustentável como um processo de mudança qualitativa, produto da vontade política, que, com a participação imprescindível da população local, adapta o marco institucional e legal, assim como os instrumentos de planejamento e gestão, a um desenvolvimento baseado no equilíbrio entre a preservação do patrimônio natural, cultural, a viabilidade econômica do turismo e a equidade social do desenvolvimento.

Figura 2 - Cooperação intersetorial para o desenvolvimento do turismo sustentável

Fonte: Readaptado de Ivars *et al.*, 2001 *apud* VIGNATI, 2020, p. 82.

Portanto, os atores responsáveis pelo desenvolvimento do turismo sustentável terão que estar alinhados pelo equilíbrio da coesão econômica, social, cultural, ambiental e política, com visão de longo prazo, numa aliança entre estado, sociedade civil e iniciativa privada.

2.4. ASPECTOS GERIAS DO RIBEIRÃO DA ILHA

2.4.1. A ORIGEM DO RIBEIRÃO DA ILHA

A história registra que os primeiros navegadores, sendo eles portugueses e, principalmente, espanhóis aportaram em Ribeirão a partir de 1506. Mas foi em 1760, com a colonização açoriana estabelecida, que a Vila é erguida oficialmente (PEREIRA *et al.*, 1990, p. 50-52).

Já o povo, através da tradição oral e ainda viva (“o povo aumenta, mas não inventa”) entende que a Freguesia surgiu, sob a designação de Nossa Senhora da Lapa, quando, em 1760, Manoel de Vargas Rodrigues chegava à localidade de Simplício (hoje Barro Vermelho) e trazia consigo uma pequena imagem milagrosa da Nossa Senhora da Lapa e para abrigá-la e colocá-la à veneração popular, fez construir uma pequena capela que dista aproximadamente 1.500 metros da atual matriz. (PEREIRA *et al.*, 1990, p. 21).

Anteriormente a esta data, mais precisamente em 1526, Ribeirão da Ilha nascia por conta de um navegador veneziano de nome Cabotto, contratado pela coroa espanhola, que iria em direção às Ilhas Molucas, no Oceano Pacífico, mas passaria pelo Estreito de Magalhães, “cortando o Oceano Atlântico, devendo, por isso, necessariamente passar pelo Rio da Prata, já de domínio espanhol, e ter aportado antes no porto dos Patos, Ilha de Santa Catarina, chegando à mesma em 19 de outubro de 1526”. (PEREIRA *et al.*, 1990, p.50).

Cabotto acabou por naufragar a sua embarcação quando queria entrar no porto para construir uma galeota a fim de explorar o rio que os naufragos de Solis, que já residiam no Ribeirão, quando o foram recepcionar, haviam lhe confirmado ser estonteante. Dessa maneira, os outros navios da expedição acabaram atracando na mesma localidade (Ribeirão da Ilha) enquanto a nova embarcação, de pouco calado, era construída. (PEREIRA *et al.*, 1990, p. 50-51).

O veneziano havia perdido todo o carregamento que havia na embarcação quando naufragou e, então, “mandou fazer um acampamento em terra, onde foram levantados uma igreja, casa de pólvora, vários paióis e dispensas, e um local para a construção da galeota”. (PEREIRA *et al.*, 1990, p.51).

Assim, nascia a localidade de Ribeirão e que, por esses fatos, acabou por tornar-se o “povoado mais antigo da Ilha de Santa Catarina, tendo por local o Porto do Ribeirão e que hoje recebe o nome de Canto do Candonga, o mesmo local que teve anexo o Porto do Contrato ou Cadete”. (PEREIRA *et al.*, 1990, p.50-52).

Em 1809 a localidade foi elevada a Freguesia, sob a denominação de Nossa Senhora da Lapa, no entanto, foi a partir de 1840, no reinado de Dom Pedro II, que passou à categoria de Vila (PEREIRA *et al.*, 1990, p.21).

A má conservação e a carência das vias de acesso foram um dos fortes argumentos para tornar o Ribeirão (Nossa Senhora da Lapa) uma freguesia (sede), porque isso dificultava a assistência espiritual da Paróquia da Freguesia do Desterro à população do distrito. (FARIAS, 1998).

Em 1845 um visitante ilustre esteve no Ribeirão da Ilha. Tratava-se de Dom Pedro II, que naquele ano, em outubro, conheceu a Vila.

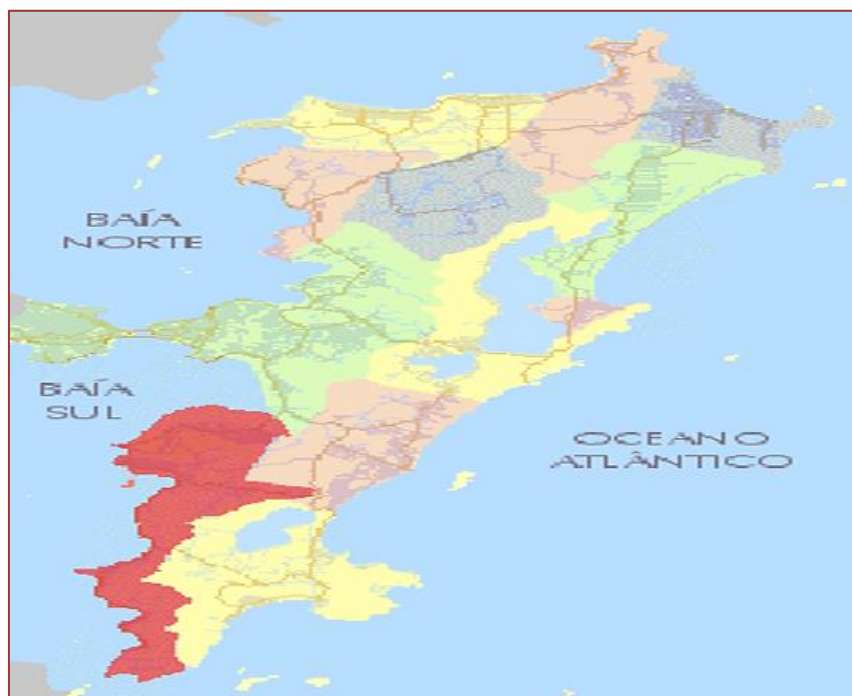
Curiosamente, foi só a partir de 1946 que a Vila de Nossa Senhora da Lapa passou oficialmente a denominar-se Ribeirão da Ilha como atualmente é conhecida. Acredita-se que o atual nome seria em tributo a um riacho existente na região que também leva o nome de Ribeirão. (FARIAS, 1998).

2.4.2. ASPECTOS ECONÔMICOS E TURÍSTICOS DO RIBEIRÃO DA ILHA

Sob o contexto econômico, o cultivo de ostras e mariscos é encarado como uma das principais atividades do bairro e está em plena expansão e desenvolvimento no Ribeirão da Ilha. (SEBRAE, 2007, *apud* CAPELLINI, 2008).

Com uma série de atrativos culturais, naturais e gastronômicos, o turismo vem sendo explorado na região do Ribeirão da Ilha. Muitos de seus habitantes estão inseridos na atividade, sendo eles donos de bares, restaurantes, estacionamentos, embarcações, entre outros. Porém, a região ainda carece de melhorias na infraestrutura e no planejamento para que o turismo possa se desenvolver de maneira sustentável e possa também inserir a comunidade na atividade. (CAPELLINI *et al.*, 2008, p.31-32).

Figura 3 - Mapa da Ilha de Santa Catarina e em destaque o distrito do Ribeirão da Ilha



Fonte: GEO GUIA, 2008, *apud* Capellini *et al.*, 2008.

Figura 4 - Região central do Ribeirão da Ilha



Fonte: Google Earth, 2008, *apud* CAPELLINI *et al.*, 2008.

Figura 5 - Freguesia do Ribeirão da Ilha: Igreja Nossa Senhora da Lapa e a fachada de uma das casas que compõem o conjunto histórico desta localidade



Fonte: Hitaka, (2008), apud Capellini, (2008).

2.4.3. COMPILAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS MORADORES DO RIBEIRÃO DA ILHA

Foram entrevistados alguns moradores da freguesia do Ribeirão da Ilha, aos quais, para efeito desta pesquisa, denominou-se de morador 1, morador 2, morador 3, morador 4, morador 5 e morador 6. Portanto, a seguir estarão compilados os principais pensamentos dessa população em relação às políticas públicas nas esferas municipal, estadual e federal, que foram extraídas de suas respostas às perguntas formuladas nas entrevistas.

Assim, quanto ao conhecimento das políticas públicas para o turismo e cultura, todos os moradores entrevistados, no total de seis, as desconheciam, evidenciando a falta de comunicação e de alcance das políticas públicas existentes nestas áreas.

Já quanto à participação nas decisões da vida comunitária, a maioria queixa-se de haver falta de organização da comunidade e alguns reclamam de falta de interesse e participação comunitária.

Para a moradora de nº 1 do Ribeirão da Ilha, “há êxodo de paroquianos e membros da comunidade para outros locais por falta de oportunidades de desenvolvimento no bairro”. A mesma moradora não sabe quem deve auxiliar o bairro a manter e valorizar a cultura: se o poder municipal, estadual ou federal. Mas acredita que a Prefeitura Municipal de Florianópolis deveria estar mais próxima dos anseios e necessidades da comunidade do Ribeirão. Para ela, “a Prefeitura só ajuda na semana santa e, ainda, de forma pequena”. Ao mesmo tempo ela critica a falta de projetos para o turismo e a cultura do Ribeirão da Ilha e a pouca participação comunitária.

A moradora de nº 2 complementa dizendo que não sabem dizer por que a população não valoriza a cultura local e as tradições como antigamente. Para ela, falta aula de educação para preservar o legado cultural e a religiosidade.

Para ambas, moradoras 1 e 2, “os jovens estão muito desestimulados e boa parte só quer se drogar”. Faltam incentivos a eles e oportunidades de trabalho no próprio bairro.

A moradora de nº 4 acredita que falta divulgar o artesanato local no próprio bairro e que as belezas naturais do Ribeirão têm que ser mais bem preservadas. Há falta de integração local para reivindicar melhores condições dos poderes públicos e, para a mesma moradora, o governo federal é o poder que deveria ter mais políticas públicas para o turismo e a cultura. Ela complementa afirmando que a Prefeitura de Florianópolis não tem projetos para a comunidade e que acredita ser o turismo uma oportunidade maravilhosa para o local, além de já ter sugerido para que a igreja Nossa Senhora da Lapa fique aberta em sábados e domingos para a visitação dos turistas.

Já o morador de nº 5 acredita que “as pessoas estão sem tempo e, em consequência, o Conselho Comunitário está parado”. “Falta tempo para se dedicar ao Conselho” Para ele, falta um posto de informações turísticas no bairro para dizer aos visitantes quais os atrativos do Ribeirão. “Há pouca informação turística”. Igualmente, o mesmo morador aponta a falta de organização cultural para organizar a capacitação dos moradores na aprendizagem da cultura do local. Ele cita como positivo para os moradores locais se dedicarem no aprendizado da maricultura, e diz que a expectativa da juventude local é a criação de uma faculdade de maricultura e aquicultura na UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, assim como o estabelecimento de um campus para uma faculdade de turismo. Igualmente, ele aponta a falta de projetos para as crianças valorizarem as tradições e mantê-las, assim como cita as aulas de histórias como oportunidade para as crianças aprenderem e os adultos da terceira idade reviverem os costumes e tradições. Como sugestão para incrementar o turismo local, ele cita a criação de pousadas em maior número para abrigar os turistas que se interessarem em ficar alguns dias visitando as belezas do Ribeirão da Ilha.

E, por fim, o morador de nº 6 acredita que falta políticas públicas para incentivar o turismo e a cultura, além de falta de um currículo escolar que privilegie a cultura açoriana para as crianças residentes e estudantes do bairro, porque “só valoriza a cultura quem a conhece” Para o mesmo morador, “a maricultura tentará evidenciar a questão cultura do local”. E “é necessário associar o folclore e a cultura ao artesanato” e precisa-se também “fazer um grande trabalho para preservar o patrimônio arquitetônico”.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1. ABRANGÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE

Desde a 9ª Reunião do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, realizado em Florianópolis no ano de 2009, já se admitia que cada vez mais a ideia de sustentabilidade não pode ficar restrita ao meio ambiente. E o turismo, assim como outras indústrias, também precisa adaptar-se a esses novos conceitos de sustentabilidade. Neste sentido, o jornalista Moacir Pereira (2009, p.3), corrobora com a ideia da importância e abrangência da sustentabilidade quando comentou em sua coluna diária, do dia 17 de maio de 2009, sob o título “Mudando para crescer”, que naquela mesma Reunião do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, ocorrido em Florianópolis entre os dias 15 e 16 de maio de 2009, o assunto mais debatido dos painéis foi sobre a execução de políticas de turismo sustentável, acrescentando que elas são fundamentais para o desenvolvimento das comunidades. Ele acrescenta que “conceitos muito mais amplos do que os já conhecidos foram defendidos por empresários de grandes cadeias hoteleiras, operadores globais e executivos de multinacionais.” Dentre os painéis apresentados, conforme Pereira (op.cit.), “um deles mostrou claramente que os projetos turísticos precisam levar em conta os fatores sociais e políticos, que até então eram desprezados”. Assim, a implantação de um hotel num país emergente ou pobre, por exemplo, deve considerar, em primeiro lugar, as circunstâncias comunitárias. Não basta apenas aprovar o projeto e construir a nova unidade, quaisquer que sejam suas características.

É preciso ouvir a comunidade, promover a educação, viabilizar treinamento para que os serviços tenham qualidade e todas as famílias que vivem no entorno sejam beneficiárias do novo negócio que ali se estabelece. Fatores não considerados quando da construção de um novo hotel num país rico, cujas comunidades já possuem escolarização e melhor nível de vida (op. cit.).

3.2. ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DO LOCAL

Finalizando a pesquisa, analisa-se a sustentabilidade turística no Ribeirão da Ilha à luz do modelo ensinado por Vignati (2020), a saber:

Sustentabilidade econômica: em alguns setores está sendo desenvolvida, como na maricultura. Nesta indústria, formou-se uma cadeia virtuosa, em que os restaurantes fazem o papel de varejistas, comercializando a iguaria, além de ajudar a divulgá-la e a testar novos processos de preparo. E quanto maior o sucesso, mais contratações de serviços. Mas em outros setores que fazem parte do contexto turístico, poucos ainda conseguem viver deste mercado. Os próprios restaurantes, pouco contratam serviços de mão-de-obra local, preferindo contratá-la proveniente de outros locais. Isso evidencia a falta de mão-de-obra especializada e de treinamento para criar oportunidades para os habitantes fixos do Ribeirão, assim como falta também uma comunicação mais dirigida das políticas de incentivo, como financiamentos a juros subsidiados, oferecidas pelo poder público, no sentido de provocar o empreendedorismo, evitando-se o êxodo destes para outros locais.

Sustentabilidade social: há escolas básicas e segurança relativa, existindo uma delegacia de polícia. A mobilidade é precária, tendo poucos horários oferecidos e inexistindo opções de transporte como o de coletivos para executivos. Há um posto de saúde também, mas para casos mais graves recorre-se aos hospitais do centro da cidade. Quanto ao nível de tolerância aos turistas, ela é ainda bem equilibrada, mas quando a avenida que corta o bairro fica congestionada em virtude de ali se localizarem os principais restaurantes que atraem os turistas que visitam Florianópolis por sua gastronomia típica do mar, principalmente por suas ostras, ou o congestionamento se dá por outro motivo, como quando há alguma apresentação cultural na praça central, este mesmo morador sente-se prejudicado na sua mobilidade urbana. Portanto, faltam obras de infraestrutura para favorecer os locais, principalmente vias alternativas de mobilidade. Outra questão a ser questionada é a mobilidade social, ou seja, poucas pessoas do bairro conseguem ascender socialmente, o que provoca o êxodo, principalmente dos mais jovens que saem em busca de outras oportunidades.

Sustentabilidade ambiental: atualmente a localidade já possui tratamento de esgoto, mas ainda existem moradores que não fizeram a ligação ao sistema público. E a própria maricultura pode ameaçar o meio ambiente, deixando as praias degradadas com o transcorrer do tempo. Já o recolhimento de lixo funciona normalmente no bairro. O maior risco é o crescimento populacional desenfreado, como o de bairros vizinhos, como o de Tapera, o que poderá degradar o meio ambiente em virtude da ocupação clandestina e deixar a paisagem menos bonita.

Sustentabilidade cultural: existe tombamento de aproximadamente 20 casas, formando um sítio ou área na Freguesia. Além disso, está tombada também a Igreja Nossa Senhora da Lapa. De um modo geral, a população mais jovem não é conscientizada do patrimônio cultural, material e imaterial por lá existente. Falta uma política cultural-educacional específica para o local, levando às escolas do Ribeirão o legado cultural deixado pelos antepassados e, ao mesmo tempo, valorizando-o e conscientizando os jovens da importância em mantê-lo e enriquecê-lo para as futuras gerações. Necessita-se conscientizar a população das vantagens que o turismo cultural ocasiona para ela, mas educá-la, igualmente, de como aproveitar esta oportunidade, assim como oferecer condições favoráveis aos habitantes fixos do lugar para aproveitá-la.

Sustentabilidade política: aproveitando as reuniões comunitárias, a sugestão é no sentido que ali fosse criado um fórum permanente do turismo cultural de Ribeirão (Freguesia) e das prioridades apontadas pela população presente fossem criados projetos turístico-culturais e outros originados por ela mesma. Em contrapartida, as esferas estatais dariam prioridade a estes projetos. Isto faria com que a população não dependesse mais da mudança de política de administrações e consequentemente de gestores e sim de suas próprias decisões.

Sustentabilidade do turista: de um modo geral é boa a satisfação dos turistas que visitam o Ribeirão, haja vista o movimento constante dos restaurantes mais sofisticados, mas o turista, em virtude da grande oferta, de um modo geral está perdendo a tolerância com a falta de infraestrutura dos destinos turísticos, como o Ribeirão. De outra parte, a localidade não pode ficar dependendo somente de bons restaurantes para sobreviver como destino turístico. É claro que eles desempenham um papel, entre outros, de chamariz, mas é necessário criar outros atrativos para manter os turistas por mais tempo e gerar renda para todos os empreendimentos turísticos do lugar.

Dessa maneira, para promover o turismo socialmente sustentável, no caso de Ribeirão da Ilha, será necessário, entre outras atitudes, que o poder público representado pelo estado, conjuntamente com a sociedade civil e o setor privado ligado ao turismo, envolver mais fortemente a comunidade local nas decisões que são diretamente ligadas ao bairro, assim como melhorar a infraestrutura, promover uma educação que valorize os saberes e fazeres dos antigos e dos atuais moradores, integrar a cultura local com o turismo para um melhor e mais duradouro desenvolvimento do turismo, qualificar os residentes do bairro para os serviços turísticos e desenvolver novos atrativos para manter o turista por mais tempo no bairro, consequentemente gerando mais renda à comunidade local e retorno, em forma de impostos, aos investimentos do governo.

Portanto, é necessário que a conservação ambiental a equidade social e a eficiência econômica estejam alinhadas para o desenvolvimento do turismo sustentável, gerando coesão econômica, social, cultural, ambiental e política com uma visão de longo prazo.

REFERÊNCIAS

- [1] ARANTES, Antônio Augusto. Introdução. In: Inventário Nacional de Referências Culturais. Manual de Aplicação. Brasília: IPHAN, 2000.
- [2] CHÍAS, Josep. Turismo o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades. Senac, 2007.
- [3] CAPPELINI, Carlos et.al. Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo no Ribeirão da Ilha. Florianópolis: ASSESC, 2008.
- [4] FARIAS, Vilson Francisco de. Dos Açores ao Brasil meridional: uma viagem no tempo: povoamento, cultura, Açores e litoral catarinense. Florianópolis: Do Autor, 1998.
- [5] FUNAR, Pedro Paulo; PINSKY, Jayme. Introdução. In: Turismo e Patrimônio Cultural. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2003, 123 p.
- [6] FUNAR, Pedro Paulo; PINSKY, Jayme. Introdução. In: Turismo e Patrimônio Cultural. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2003, 123 p.
- [7] GANDARA, José Manoel Gonçalves; CAMPOS, Carolina Juliani de; CAMARGO, Laura Alice Rinaldi; BRUNELLI, Luís Henrique. Viabilizando a relação entre a cultura e o turismo: diretrizes para o estabelecimento de políticas integradas entre os dois setores. Revista Turismo Visão e Ação. Universidade do Vale do Itajaí, v. 8, n.º 1, jan./abr. 2006, p. 129-140.
- [8] IGNARRA, Luiz Renato. Fundamentos do turismo. Editora Senac Rio, 2020.
- [9] LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César. Turismo na Economia. São Paulo: Aleph, 2004.
- [10] LEMOS, Leandro de. O valor turístico na economia da sustentabilidade. São Paulo: Aleph, 2005.
- [11] PANOSSO NETO, Alexandre. Filosofia do turismo: teoria e epistemologia. São Paulo: Aleph, 2005.
- [12] PERALTA, Elsa. O mar por tradição: o patrimônio e a construção das imagens do turismo. Lisboa/Portugal: Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <<http://www.revistahorizontes@yahoo.com.br>>. Acessado em: 25 jul. 2008.
- [13] PEREIRA, Moacir. Mudando para crescer. Jornal Diário Catarinense. 17 maio 2009. p.3.
- [14] PEREIRA, Nereu do Vale; PEREIRA, Francisco do Vale; SILVA NETO, Waldemar Joaquim da. Ribeirão da Ilha - Vida e Retratos: Um distrito em destaque. Florianópolis: Fundação Franklin Cascaes, 1990.
- [15] RODRIGUES, Marly. Preservar e consumir: O patrimônio histórico e o turismo. In: FUNAR, Pedro Paulo, PINSKY, Jayme (Orgs.). Turismo e Patrimônio Cultural. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2003, 123 p.
- [16] ROTMAN, Monica; CASTELLS, Alicia N.G. de. Patrimônio e Cultura: processos de politização, mercantilização e construção de identidades. In: LIMA FILHO, Manuel F.; BELTRÃO, Jane F.; ECKERT, Cornelia (Orgs.). Antropologia e patrimônio cultural: diálogos e desafios contemporâneos. Blumenau: Nova Letra, 2007.
- [17] RUSCHMANN, Doris Van de Meene, SOLHA, Karina Toledo. Turismo: uma visão empreendedora. Bauru/SP: Manole, 2004.
- [18] VÁRZEA, Virgílio. Santa Catarina a Ilha. Florianópolis: IOESC, 1984.
- [19] VIGNATI, Federico. Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países. Editora Senac Rio, 2008.

- [20] _____. Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países. Editora Senac Rio, 2020.
- [21] WARNIER, Jean-Pierre. A Mundialização da Cultura. Tradução Viviane Ribeiro. 2. ed. Bauru, SP: EDUSC, 2003.
- [22] YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.

Autores

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de Itajubá. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

RUTE HOLANDA LOPES (ORGANIZADORA)

Pesquisadora e Professora Adjunto da Universidade Federal do Amazonas - UFAM/ ICET (Economia Rural, Introdução à Economia e Gestão Ambiental). Coordenadora do Núcleo de Economia, Tecnologia, Gestão e Inovação; Coordenadora Administrativa da Incubadora do ICET - ICETech, Vice coordenadora do Curso de Engenharia de Produção, Coordenadora do COMEXI - Comitê de Extensão do ICET. Doutora em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade da Amazônia pela UFAM (2015). Mestra em Desenvolvimento Regional pela UFAM (2008). Graduada em Ciências Econômicas pelo CIESA (2001), MBA em Empresas e Negócios pelo CIESA (2003). Pesquisas na área de: Economia Rural, Economia Regional, Engenharia de Produção, Produção Agrícola, Cadeias Produtivas Locais e Agricultura Familiar, Gestão Ambiental, Sustentabilidade. Possui experiência como consultora econômica e ambiental com trabalhos técnicos em Diagnósticos, Prognósticos, Caracterizações e Análises de Contexto dos municípios da Região Metropolitana de Manaus

MARIA ELIANE BARBOSA LACERDA (ORGANIZADORA)

Administradora com especialização em docência do ensino superior. Foi Instrutora de cursos no CETAM e Senac. Administradora no ICET UFAM.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos

AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal nº 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais nº 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP nº 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absorptiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ADELICE MINETTO SZNITOWSKI

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos-RS (2017), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - SP (2009), graduada em Administração pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT (2004), especialização em Didática do Ensino Superior (2006). Atualmente é professora dedicação exclusiva da Universidade do Estado de Mato Grosso. Docente no Mestrado Interdisciplinar em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola - PPGASP. Foi Coordenadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Agro inteligência em Gestão - NeoAgro. Em estágio Pós doutoral no Programa Eficiência Energética e Sustentabilidade/FAENG da UFMS. Integra Grupo de de pesquisa com foco na gestão do Agronegócio e estratégia. Coordena e participa de projetos de pesquisa com foco em tecnologia, gestão e absorção de conhecimento voltados ao Agronegócio. Atua em projeto de extensão e pesquisa aplicada na área de gestão. Atualmente integra o Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis). Fez parte do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONEPE) da Universidade do Estado de Mato Grosso no período de 2017 a 2022. Foi membro do colegiado de curso e do Núcleo Docente Estruturante de Ensino do Curso de Administração da UNEMAT Campus de Tangará da Serra-MT. Membro do Conselho do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola (PPGASP). Membro de Conselho Editorial de revistas na área de administração. Avaliadora de periódicos e eventos na área de Ciências sociais aplicadas.

ANDRÉA CEZARIO MORALES

Graduada em Psicologia pela Universidade de Santo Amaro - UNISA, atualmente atua em psicologia clínica em um consultório particular, usando a abordagem cognitivo comportamental, na qual pretende se especializar.

CRISTIANE MASCARENHAS LEITE

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2018), possui Especialização em Tecnologias e Educação Aberta e Digital pela UFRB (2020), Especialização em Educação Profissional Científica e Tecnológica pelo IFBa (2018), Especialização em Gestão de Projetos pela UNIFACS (2009), graduação em Engenharia Mecânica Industrial pelo IFBA (2011) e em Letras Vernáculas com Habilitação em Inglês pela UCSal (1998). Professora na Secretaria de Educação do Estado da Bahia desde 1993, atualmente lecionando no ensino Médio Técnico Profissionalizante. Além disto é um profissional com carreira iniciada há mais de 20 anos na Indústria, onde recentemente trabalhou na orientação estratégica e gestão operacional em empresas nacionais e multinacionais. Tem perfil de liderança com sólida atuação na área de engenharia e desenvolvimento de produtos e projetos, planejamento e execução de estratégias, além do desenvolvimento de times ágeis. Na área de Administração, vem trabalhando principalmente nos seguintes temas: Tecnologia, Inovação, Competitividade, Planejamento e Desenvolvimento Tecnológico. Na área de Educação tem estudado temas relacionados a Trabalho e Educação, Formação Humana Integral, Ensino Híbrido e Metodologias Ativas de Aprendizagem. Na área de Engenharia, os principais temas de interesse são Indústria 4.0, Uso e Aplicação de Tecnologias, Gestão de Projetos e Gestão Estratégica.

EWERTHON JOSÉ KUTZ

Graduação em Engenharia de Produção

FERNANDO THIAGO

Professor do Campus do Pantanal (CPAN) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração do Campus do Pantanal/UFMS. Líder dos grupos de pesquisa Nupemad - Núcleo de Pesquisas Multivariadas em Administração e Proged - Programa de Gestão, Estratégia e Desenvolvimento de Organizações. Membro dos grupos de pesquisa: Nead - Núcleo de Estudos em Análise do Discurso e Geapan - Grupo de Pesquisa em Estatística Aplicada do Pantanal. Atua nos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Gestão do Agronegócio e Gestão Socioambiental.

FRANCISCO LIMA CRUZ TEIXEIRA

Possui graduação em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas - RJ (1976), mestrado em History and Social Studies of Science - University of Sussex (1980) e doutorado em Política de Ciência e Tecnologia - University of Sussex (1985). Professor Titular da Universidade Federal da Bahia e membro permanente do seu Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA). Tem experiência na área de Gestão e Política de Ciência e Tecnologia, trabalhando principalmente nos seguintes temas: tecnologia, inovação, competitividade, indústria, planejamento e desenvolvimento tecnológico.

GRACYANNE FREIRE DE ARAUJO

Professora do Departamento de Administração (DAD) da Universidade Federal de Sergipe. Pesquisadora no PROFIAP - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (UFS) e no PROPADM - Programa de Pós-Graduação em Administração (UFS). Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pesquisadora visitante (doutorado sanduíche) na Copenhagen Business School (CBS) - Dinamarca. Membro do coletivo de pesquisa Organização, Cultura e Arte (OCA-CNPq) e do Núcleo de Estudos Interdisciplinares em Gestão e Organização (NIGO-CNPq). Pesquisa e publica sobre educação empreendedora, empreendedorismo cultural, educação em Administração e métodos qualitativos de pesquisa.

HELTON SOUZA DA CUNHA

Doutorando em Gestão e Tecnologia Industrial pelo Senai Cimatec, mestre e bacharel em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, especialista em Logística Integrada à Empresa pela Faculdade Estácio de Sá-RJ. Atualmente desenvolve as atividades de pregoeiro na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz-Brasília. Facilitador da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, ministra o curso Gestão de Materiais. Desde 2006 atua na Administração Pública, com ênfase em Licitações, Gestão de Almoxarifado, Compras Públicas e Gestão Patrimonial.

ISABELLA TAMINE PARRA MIRANDA

Graduação Administração de Empresas. Mestrado - Engenharia de Produção. Doutorado - Engenharia de Produção. Professora adjunto da Universidade Estadual de Maringá

JÉSSICA NUNES DE AMORIM

Graduada em Psicologia (2022) e Gestão Financeira (2013) pela Universidade Santo Amaro/UNISA. Estágios realizados nas áreas de Psicologia Clínica, Hospitalar, Escolar e Organizacional. Pós-graduanda em Psicologia Analítica Junguiana pela Faculdade Unyleya (2023).

LUANA AUGUSTINHO CAVALCANTE

Graduada em Psicologia (2022) pela Universidade Santo Amaro e em Gestão de Recursos Humanos (2016) pelo Centro Universitário Ítalo-brasileiro. Profissional atuante na área de Recrutamento e Seleção de pessoal e na análise de dados e indicadores em RH. Estágios realizados nas áreas de Psicologia Clínica, Hospitalar, Escolar e Organizacional. Pós-graduanda em Psicanálise Clínica pela Faculdade Metropolitana (2023).

LUÍS CARLOS ENZWEILER

Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela UNIVALI, Pós-Graduado em Administração de Marketing pela UNISINOS e Graduado em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior igualmente pela UNISINOS. Professor de disciplinas de Administração como Planejamento Estratégico, Administração de Marketing, Pesquisa Mercadológica, Gestão da Qualidade, Teoria Geral da Administração, entre outras. Atualmente é administrador do Estado de Santa Catarina e está a serviço do Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED) na UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina), como administrador na Direção de Administração.

LUIZ CARLOS FRANCISCO JUNIOR

Psicólogo, mestre em Bioética com especialidades reconhecidas pelo Conselho Federal de Psicologia em Psicologia Organizacional e do Trabalho e em Avaliação Psicológica, certificação em life coaching e especializações lato sensu em Gestão Estratégica de RH, Docência do Ensino Superior e Gestão em Administração Pública. Professor em cursos de graduação e pós-graduação.

MANOEL FRANCISCO CARREIRA

Graduação Engenharia Química. Mestrado - Engenharia Civil - Saneamento. Doutorado - Engenharia de Produção. Professor adjunto da Universidade Estadual de Maringá

NARA FALQUETO CALIMAN

Gerente de Inovação na Gestão. Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda e Mestre em Administração pela Ufes. Alumni do Professional Fellows Program, do Departamento de Estado Americano. Depois de um tempo intenso na área de marketing, se encontrou na gestão pública a partir de 2001, ao atuar em municípios como servidora e consultora. Desde 2008 é servidora na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no governo do ES, com atuações como coordenadora de parcerias com o terceiro setor e gerente do projeto de implantação do LAB.ges. Docente de pós-graduação em gerenciamento de projetos e da Escola de Serviço Público do Espírito Santo - ESESP.

NATALLIE REIKDAL CERVIERI

Analista de Desenvolvimento e Projetos no Espírito Santo em Ação. Especialista em Data Science e Analytics pela USP, bacharel em Biomedicina pela Unopar e licenciada em Ciências Biológicas pela Unopar. Alumni dos programas Ensina Brasil e Vetor Brasil. Durante 2021 e 2022 integrou a equipe do Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges, da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger) como Trainee de Gestão da Inovação em Políticas Públicas. Dentre suas atividades, atuou no levantamento, estruturação, articulação e docência de capacitações em inovação em parceria com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo - ESESP e o Escritório Central de Processos - ECP. É parte do núcleo gestor da Rede Linguagem Simples Brasil e do programa de divulgação científica Hey Ciência.

PAULO SOARES FIGUEIREDO

Doutor pela Boston University Questrom School of Business, com bolsa da FULBRIGHT Commission. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). Possui

formação em modelagem matemática (Dinâmica de sistemas), adquirida no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Trabalhou como consultor na Arthur Andersen Business Consulting e como Trainee no Bureau de Service et D'Ingenierie, em Lausanne, na Suíça. Tem experiência na área de Gestão da Produção & Operações, e Gestão Tecnológica. Professor Adjunto na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e membro do Núcleo de Pós Graduação em Administração (NPGA).

PRISCYLLA CORDEIRO DE SOUSA

Pós-graduada em Gestão e Inovação pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2022). Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2018).

SABRINA CASTRO

Graduada em Psicologia pela Universidade Santo Amaro - UNISA, com mais de 3 anos de ampla experiência e atuação no SUAS, foco em Psicologia Social. Atualmente atua em Psicologia Clínica na Abordagem Gestalt-Terapia.

SERGIO PAULO MARAVILHAS LOPES

Professor Visitante na UFBA (2021). Prof. do SENAI/CIMATEC (Lato e Stricto Sensu - 2017-2021) e do Mestrado em Administração da UNIFACS (PPGA; Lato e Stricto Sensu) e na sua Escola de Negócios entre 2016 e 2020. Possui 2 Pós-Doutorados (UNIFACS-Departamento de Sistemas e Computação, 2016 e UFBA-ICI, 2015, ambos com Bolsa PNPd/CAPES). Doutorado em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais pela Universidade do Porto, em parceria com a Universidade de Aveiro ("O Impacto da Informação de Patentes no Processo de Inovação em Portugal", 2013;

SIMONE EVANGELISTA FONSECA

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (2012). Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro de Pós - Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/UFMG (2015). Mestre e Doutora em Administração, linha de pesquisa em Finanças pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (2018/2022). Integrante e pesquisadora dos núcleos NUFI/NECEU/NEGEC/NEACONF da UFMG. Trabalha como Professora Adjunta na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, área de Administração Financeira.

SUELY DA SILVA CARREIRA

Graduação Ciências Contábeis - Mestrado Engenharia de Produção - UFSC. Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento UFSC. Professora adjunta da Universidade Estadual de Maringá

VALDICE BARBOSA DE QUEIROZ

Professora do Departamento de Administração (DACI) da Universidade Federal de Sergipe - Centro Campus Universitário Profº Alberto Carvalho. Membro Permanente do Grupo de Pesquisa Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Sergipanas. PhD em Ciências da Educação pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto - Portugal. Graduada em Economia pela Universidade Católica de Pernambuco e Mestre em Economia do Trabalho pela Universidade Federal da Paraíba. Tem formação em Agente de Inovação e Difusão Tecnológica pela Universidade Tiradentes/SEBRAE/SE/CNPQ. Pesquisa e publica sobre economia criativa, mercado de trabalho e educação extensionista e empreendedora, administração e métodos qualitativos de pesquisa com ênfase em análise do discurso de linha francesa. É Presidente do Núcleo Docente Estruturante do Departamento de Administração - DACI.

VALÉRIO ALECIO TURNES

Professor Adjunto do Centro de Ciências da Administração e Ciências Sócio-Econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental - PPGPLAN (mestrado e doutorado).

VERA LUCIA WOINAROVICZ

Graduada em Processos Gerenciais e Teologia pela Faculdade Unicesumar - Maringá Pr , pós graduada Lato Sensu em Gestão de Pessoas com Coaching pela Faculdade Sant Ana - Ponta Grossa. Atuando há 23 anos em uma Operadora de saúde Privada, atualmente com analista pleno de Relacionamento com o Cliente liderando equipe.

VIRGILIUS DE ALBUQUERQUE

Doutor em Administração pela FGV/EBAPE com intercâmbio acadêmico na University of North Carolina at Chapel Hill. Mestre em Relações Internacionais pela PUC-RJ. Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela UFRJ/COPPE. MBA em Finanças pelo IBMEC-RJ. MBA promovido pela UFRJ/COPPEAD e Vale. Graduação em Engenharia de Produção pela UFRJ. Trabalhou na Vale e na ex-Rio Doce International, Bruxelas. Servidor público aposentado do Tribunal de Contas da União. Foi professor do IBMEC-RJ, da ESPM-RJ, da FGV/EBAPE, da UNIRIO, da UFRJ, campus Macaé, e professor-tutor da FGV Online. Atualmente é professor adjunto da UERJ, na Faculdade de Administração e Finanças. Experiência nas áreas de administração pública e empresarial, economia, finanças, estatística multivariada, modelo de equações estruturais, ciência política, economia política, comércio internacional e relações internacionais.

WELLINGTON TISCHER

Doutor em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Realizou doutorado-sanduiche na Universitet i Agder em Kristiansand (Noruega) entre 2021 e 2022. É servidor público federal técnico-administrativo no cargo de arquiteto e urbanista da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) desde 2010.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br



@editorapoisson



<https://www.facebook.com/editorapoisson>

