

ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 2



ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 2



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof^a Dr^a Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de LisboaProf. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^a Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof^a Dr^a Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof^a Dr^a Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^a Dr^a Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Prof^a Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^a Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^a Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^a Dr^a Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina
 sProf^a Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProf^a Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof^a Dr^a Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^a Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor 2

Diagramação: Camila Alves de Cremonesi
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.
	Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-1185-7 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.857233103
	1. Administração. 2. Administração pública. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.
	CDD 658
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

O objetivo desta obra, intitulada “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor 2” é apresentar uma agenda temática panorâmica sobre diferentes formatos organizacionais da sociedade contemporânea a partir de uma série de estudos de caso que combinam fundamentos teóricos para a análise e interpretação empírica da realidade administrativa.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro de coletânea traz estudos fundamentados em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente ao primeiro setor (Poder Público), segundo setor (empresas privadas e profissionais autônomos) e terceiro setor (organizações sem fins lucrativos, instituições religiosas, e, filantrópicas).

O trabalho realizado pelos profissionais envolvidos neste livro somente foi possível em razão do trabalho coletivo arquitetado de modo colaborativo a várias mãos por pesquisadores com diferentes *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de distintas instituições de ensino superior, os quais compartilham o comum interesse pelo campo epistêmico da Administração

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir dezessete capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas sobre distintas organizações dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, esta obra foi organizada com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com a construção do amplo campo de estudos e práticas que é Administração.

Em função das discussões e resultados apresentados ao longo dos diferentes capítulos, esta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

CAPÍTULO 1 1**A ESTRATÉGIA DO ESTUDO DE CASO À LUZ DOS PARADIGMAS POSITIVISTA E INTERPRETATIVISTA**

Pablo Queiroz Bahia

Rayane de Lima Silva Belo

Luciana Rodrigues Ferreira

Sergio Castro Gomes

Mario Vasconcellos Sobrinho

Raimundo Renato Coelho de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331031>**CAPÍTULO 220****A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA PARA A COMUNICAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PET LORD, EM ARACAJU/SE**

Gessica Souza Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331032>**CAPÍTULO 335****ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE DUAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO EM CONSONÂNCIA COM OS EFEITOS FINANCEIROS APRESENTADOS NO PERÍODO PANDÊMICO**

Andréa Stefânia Sereni

Fauston Pastre

Viviani Maria Pommer

Elias Garcia

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331033>**CAPÍTULO 455****EL OTRO COMO PRINCIPIO ÉTICO EN LOS MODELOS DE FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDEDORES**

Ana María Holguín

Luis Fernando Garcés Giraldo

Conrado Giraldo Zuluaga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331034>**CAPÍTULO 5 71****EMPREENDEDORISMO NAS PEQUENAS CIDADES: UM ESTUDO DE CASO DOS EMPREENDIMENTOS QUE SURTIRAM EM LAJE/BA, NO PERÍODO DE 2018 A 2021**

Nívia Martins Menezes

Daiana Oliveira Teixeira

Maria Madalena da Silva Frisch

Rodrigo Luduvica da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331035>

CAPÍTULO 684

QUAIS OS TIPOS DE COMPORTAMENTOS MAIS FREQUENTES ENCONTRADOS NA LIDERANÇA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NA BAIXADA FLUMINENSE?

Marcelle Peres Almeida

Márcia Cristina Rodrigues Cova

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331036>

CAPÍTULO 7101

FERRAMENTAS E MÉTODOS PARA SE DESENVOLVER UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

Suzana Moreira dos Santos

Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331037>

CAPÍTULO 8113

TOMADA DE DECISÃO EM *SMART FARMING* E SUAS PERSPECTIVAS NO DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Murilo Campos Rocha Lima

Bibiana Melo Ramborger

José Vanderson Cunha Nascimento

Marília Nóbrega de Assis

Fúlvia Fernanda de Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331038>

CAPÍTULO 9 126

METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS EN LA FASE DE PLANEAMIENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA EN ENTIDAD PRESTADORA DE SANEAMIENTO

Jorge Jinchuña Huallpa

Luis Enrique Fernández Sosa

Ninfa Dalila Carrizales Garabito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8572331039>

CAPÍTULO 10..... 145

CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA DE SUMINISTRO ¿IGUALES O SIMILARES?

Mariana Aguila Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310310>

CAPÍTULO 11151

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE – ABORDAGEM INTERATIVA

Adelcio Machado dos Santos

Leandro Chiarello de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310311>

CAPÍTULO 12..... 165

CAPITAL INTELECTUAL: EXISTEM DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM RELATÓRIO ESPECÍFICO?

Diogo Drumond Vargas

Luis Felipe da Costa Santos

Julio Vieira Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310312>

CAPÍTULO 13..... 182

ANÁLISE DO RETORNO SOCIAL DO INVESTIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSINHO PREPARATÓRIO PARA O ENEM DA FUNDAÇÃO PEDRO AMÉRICO

Thayna Karine Figueirêdo de Paz

Gustavo Maurício Nogueira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310313>

CAPÍTULO 14.....203

ESTRATÉGIAS E INOVAÇÃO NO PARANÁ: O CASO DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Luís Guilherme Brandt Goetzke

Marta Chaves Vasconcelos de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310314>

CAPÍTULO 15.....220

ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE PRIVAÇÃO DE LIBERDADE NO ESTADO DO PARÁ: ANÁLISE DE DADOS OFICIAIS DO ANO DE 2022

Francisco dos Santos Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310315>

CAPÍTULO 16.....233

GESTÃO PARTICIPATIVA: OS PRINCIPAIS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA

Marcos Silvestre da Silva Borges

Manoel Henrique Santos Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310316>

CAPÍTULO 17.....246

O SETOR PRIVADO COM O ADVENTO DA POLÍCIA PENAL NO SETOR PÚBLICO PENITENCIÁRIO NO RIO GRANDE DO SUL - PROBLEMAS E POSSIBILIDADES

Bruno de Castro Lino

Tiago dos Santos Arão

Samuel Pacheco Rosa

Roger Rodrigues Islabão

José Henrique Gottschalk Pereira
Diego Canabarro Pires
Emerson Bernardi Cardoso
Kauê Sprenger da Silva
Alejandro Miguel Jantsch



<https://doi.org/10.22533/at.ed.85723310317>

SOBRE O ORGANIZADOR.....262

ÍNDICE REMISSIVO.....263

A ESTRATÉGIA DO ESTUDO DE CASO À LUZ DOS PARADIGMAS POSITIVISTA E INTERPRETATIVISTA

Data de aceite: 01/03/2023

Pablo Queiroz Bahia

Programa: Doutorado em andamento em
Administração PPAD/UNAMA
Instituto Federal do Pará – IFPA
<https://orcid.org/0000-0003-4168-6451>
<http://lattes.cnpq.br/9655644558275465>

Rayane de Lima Silva Belo

Doutorado em andamento em
Administração PPAD/UNAMA
<https://orcid.org/0000-0003-4676-4615>
<http://lattes.cnpq.br/2845523804092525>

Luciana Rodrigues Ferreira

Professora/Pesquisador -Programa de
Pós-Graduação em Administração – PPAD
UNAMA
<https://orcid.org/0000-0002-7043-0765>
<http://lattes.cnpq.br/7937742192143786>

Sergio Castro Gomes

Universidade da Amazônia- Unama -
Belém/PA
Professor/Pesquisador -Programa de
Pós-Graduação em Administração – PPAD
UNAMA
<http://lattes.cnpq.br/6378345461837988>
orcid.org/0000-0002-1731-8766

Mario Vasconcellos Sobrinho

Professor/Pesquisador -Programa de
Pós-Graduação em Administração – PPAD
UNAMA
<https://orcid.org/0000-0001-6489-219X>
<http://lattes.cnpq.br/7843288526039148>

Raimundo Renato Coelho de Souza

Mestre em Administração. Universidade
da Amazônia (PPAD UNAMA)
<https://orcid.org/0000-0001-9867-6428>
<http://lattes.cnpq.br/2222232122592543>

RESUMO: O objetivo desde ensaio discutir a aplicação da metodologia de estudo de caso, com intuito de desmontar as fragilidades da técnica e sua mudança dentro dos paradigmas positivista e interpretativista. Para cumprir esse objetivo foi utilizado o Método de Revisão Sistemática da Literatura nas plataformas SciELO, ERIC, RCAAP, Google Acadêmico e Portal da CAPES. Observou-se que é recomendável aplicação do método do estudo de caso para pesquisas na área das ciências sociais aplicadas e quando o autor entende que a especificidade do caso requer análise individual e aprofundada do fenômeno uma vez que ele não pode ser

estudado fora do contexto em que naturalmente ocorre. Este método é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. O rigor de pesquisa, generalização amostral e o tempo da pesquisa, demonstraram ser as principais críticas ao método e que a mudança de paradigmas na pesquisa fez o estudo de caso refletir sobre o seu papel nas pesquisas qualitativas.

PALAVRAS-CHAVE: Estudo de Caso. Ciências Sociais. Método. Problematização. Pesquisa Qualitativa.

1 | INTRODUÇÃO

As pesquisas na área da ciência social aplicada ganharam força no Brasil a partir da década de 1970 com a consolidação do processo de institucionalização da pesquisa educacional no país. A expansão dos centros universitários e a criação de programas de pós-graduação alavancaram o desenvolvimento de importantes estudos nas diferentes demandas educacionais, tais como a avaliação, currículo, estratégias de ensino e políticas públicas (ANDRÉ, 2006).

Dentre essas estratégias de pesquisa encontramos o estudo de caso, o qual é comumente utilizado nas pesquisas qualitativas. Essa metodologia que normalmente é empregada na sociologia, em áreas da saúde, economia e administração, também vem sendo utilizada com destaque no campo das pesquisas educacionais (STAKE, 2013), motivado por sua possibilidade de investigar e interpretar os contextos, programas governamentais, instituições públicas ou privadas, problemáticas relacionadas a um grupo de pessoas, um processo ou prática educativa. Assim como também referenciado por Yin (2005), o estudo de caso possibilita ao pesquisador compreender um fenômeno a partir de seu contexto real.

Portanto, o estudo de caso é utilizado para estudar problemas de diversas áreas, como por exemplo na política ou em pesquisas na administração pública. É também utilizado pela sociologia e psicologia comunitária em estudos organizacionais e gerenciais. E neste último é que propomos nos concentrar neste ensaio.

Uma vez que o estudo de caso atende a diversas áreas, como e por que você deve utilizar essa metodologia? O estudo de caso em organizações desenvolvido nos anos de 1900 é o mesmo estudo dos dias atuais? Questionamos também o fato de, normalmente, quando falamos em estudo de caso, relacionamos logo à ideia de experimentos.

Com o objetivo de discutir a aplicação da metodologia de estudo de caso, com intuito de desmontar as fragilidades da técnica e sua mudança dentro dos paradigmas positivista e interpretativista.

Um grupo neutro e um grupo alterado no qual vamos observar quais alterações ocorreram entre ambos. E esta pode ser uma conclusão equivocada ou no mínimo

minimalista sobre o método.

A pesquisa de estudo de caso cresceu em sofisticação e é vista como uma forma válida de investigação para explorar um amplo escopo de questões complexas, particularmente quando o comportamento humano e as interações sociais são centrais para a compreensão de tópicos de interesse.

Neste ensaio, discutiremos definições, pontos fortes e as fragilidades do estudo de caso. Apresentando-se em oito seções: introdução, a segunda sobre os aspectos metodológicos, a terceira aprofundamos o Estudo de caso a partir do referencial teórico. A quarta e quinta seção tratam sobre as críticas ao método. Na sexta seção analisa-se as evidências do estudo de caso e o método de análise, e posterior seção tratando sobre as mudanças na perspectiva do Estudo de Caso em virtude da mudança de paradigma. Por fim algumas considerações sobre o estudo.

2 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma pesquisa em abril de 2022 em cinco plataformas de pesquisa SciELO, ERIC, RCAAP, Google Acadêmico e Portal da CAPES, utilizando as seguintes palavras-chave: metodologia de estudo de caso, estudo de caso, *case study*, *case study methodology*. A nível de título, foram obtidos 22.504 documentos; colocando aspas de forma a selecionar apenas os trabalhos onde as duas palavras aparecessem juntas, reduziu-se para 19.654; contudo, apenas usando as aspas e pesquisando simultaneamente em título e assunto é que se conseguiu reduzir para um número mais aceitável, nomeadamente 470. Não foram colocadas restrição em função da data de publicação uma vez que tal não constituía uma restrição para o tema em questão. Ou seja, em virtude do interesse em refazer a história do estudo de caso e refletir sobre suas mudanças no decorrer do tempo, não foi delimitado período mínimo nem máximo.

À medida que foram aparecendo na consulta diversos artigos e teses sobre esta temática, em quase todos eles, percebeu-se a menção ao livro de Yin como referência. (pode-se constatar que está disponível em qualquer motor de busca normal da internet). Dado o número de artigos/ teses que abordavam o Estudo de Caso em si como metodologia de investigação passou-se então, a partir de um dado momento, considerar-se apenas os que discutiam o método em si, sem aplicar a uma situação específica investigada. Portanto, da amostra, também foram retirados trabalhos que não discutiam o conceito e a metodologia de estudo de caso ou apenas aplicavam a metodologia. Ou seja, foram priorizados apenas trabalhos de cunho metodológicos e seminais da literatura de estudo de caso. Deste filtro final, foram encontrados 28 textos. Sendo: 9 livros e 19 artigos. Após a leitura dos trabalhos, os autores optaram por discorrer dentro do texto os principais conceitos e críticas ao método, atentando-se para as mudanças de paradigmas na pesquisa científica e como isso refletiu no método de estudo de caso.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

Os autores estudados concordam que o uso de um estudo de caso é adequado quando: o fenômeno a ser estudado é contemporâneo, tem-se pouco ou nenhum conhecimento sobre o fenômeno, deseja-se conhecer profundamente o fenômeno em seu contexto, as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes, a pesquisa não exige controle sobre eventos comportamentais e o tipo de questão de pesquisa é própria para estudos de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001; PARÉ, 2004).

Os teóricos também concordam que o uso de um estudo de caso é adequado quando o fenômeno a ser estudado é contemporâneo. Ou seja, quando se tem pouco ou nenhum conhecimento sobre o fenômeno, ou deseja-se conhecer profundamente o fenômeno em seu contexto, ou as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes, ou quando a pesquisa não exige controle sobre eventos comportamentais e o tipo de questão de pesquisa é própria para estudos de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001; PARÉ, 2004).

Em continuidade, Yin (2001) estabelece **quatro testes** para garantir a qualidade do estudo de caso e minimizar questionamentos sobre o nível de rigor científico aplicado. O primeiro teste é a **validação do constructo**. Para esse intuito, o autor aconselha definir o constructo operacionalmente, levantar múltiplas fontes de evidências para permitir triangulação, encadear as evidências e submeter o rascunho do relatório a revisão por informantes-chave.

O segundo teste de **qualidade do caso**, segundo Yin(2000), é a validade interna e aplica-se somente para casos explanatórios. Assim, a validade interna refere-se ao nível de coerência entre as proposições, o desenvolvimento e os resultados do caso. Para testar a validade interna, o autor recomenda três estratégias: adequação ao padrão, construção da explanação e/ou análise de séries temporais. Para o mesmo objetivo, Gil (2009) recomenda outras três estratégias: engajamento do pesquisador no local da pesquisa, triangulação de dados, e revisões pelos pares e participantes.

O terceiro teste de qualidade do caso refere-se à validade externa, ou seja, refere-se ao nível de generalização das descobertas. Para generalizar é necessário comparar os casos. Para isso, Yin (2001) propõe a generalização analítica. Assim, a generalização seria a resultante da comparação entre os resultados empíricos de cada caso com a teoria levantada previamente. Esse mecanismo de repetição do estudo para outros casos é denominado replicação segundo o autor.

Por fim, Yin (2001) alerta que *a lógica da replicação não é a lógica de amostragem*, pois um caso não representa uma amostra da população. Segundo ele, os resultados da replicação podem ser *semelhantes ou contrastantes*, denominadas respectivamente, pelo autor, de replicação literal e replicação teórica.

3.1 O estudo de caso como estratégia de pesquisa

Inicialmente precisamos entender o que é um método. Oliveira (1999) diz que é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. O Método Científico, por sua vez, caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001; BECKER, 1997).

O estudo de caso, Segundo Yin (2005), compõe esta cartela de métodos e é principalmente indicado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O destaque ao contemporâneo nos remete a uma lógica temporal e surge a reflexão: é possível utilizar um estudo de caso para ‘casos’ que não sejam contemporâneos? Ainda em Yin (2005), ele destaca que o estudo de caso é voltado para problemas atuais que possam ser comparados e analisados com uma outra unidade de análise, e isso só é possível com eventos recentes.

O autor também relata que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso, dentre eles: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Gil (2009) ressalta que o conceito de caso se ampliou, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura.

Yin (2005) comenta que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos – ambos como variantes dos projetos de estudo de caso. O autor considera

que o estudo de caso único é eminentemente justificável quando representa: (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. De acordo com Yin (2005), a escolha de realizar múltiplos estudos de caso geralmente é ainda mais desafiadora, por ser mais ampla e robusta do que o estudo detalhado de um único caso, o que pode premiar o pesquisador com a ampliação das possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos.

Ao considerar essas análises pelas definições da expressão ‘estudo de caso’ formuladas por, Gil (2009), Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) e Yin (2005) pode-se extrair um conjunto de suas características, como: a) está embasado em uma lógica de planejamento, evitando a sua condução por comprometimentos ideológicos; b) as inferências são sempre feitas tendo-se por base um teste empírico; c) abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise dos achados e d) é uma estratégia utilizada para as pesquisas de acontecimentos contemporâneos em condições contextuais;

Percebe-se nestas definições que o estudo de caso é tratado como um estudo piloto para pesquisas mais amplas, utilizado na preparação de hipótese e auxiliando na construção de teoria. Assim, estas definições tornam taxativa a função do estudo de caso, considerando que o mesmo não tem capacidade de fornecer informações válidas para uma generalização. De acordo com Campbell e Stanley (1966), os estudos de caso têm ausência total de controle com quase nenhum valor científico. Estes autores, afirmam que qualquer aparência de conhecimento absoluto ou intrínseco sobre objetos isolados de forma singular, verifica - se que a análise é ilusória.

3.2 Estrutura e problema

Inicialmente, deve-se definir a pergunta de pesquisa. Eisenhardt (1989) esclarece que sem uma pergunta de pesquisa é muito fácil o pesquisador se perder em uma imensidão de dados. Para o estudo de caso, espera-se que a pergunta seja: clara, simples, óbvia, intrigante, viável em termos de tempo e custo disponíveis, importante socialmente, oportuna e relevante cientificamente (PARÉ, 2004).

Sobre a estrutura de um estudo de caso, Gil (2009) aponta a inexistência de um consenso por parte dos pesquisadores quanto às etapas a serem seguidas no desenvolvimento de um estudo de caso. Com base, porém, no trabalho de autores dedicados a essa questão (YIN, 2005; STAKE, 2005), pode-se construir um esquema das etapas, dos testes e das táticas aplicáveis à validação de um estudo de caso.

Um projeto de pesquisa representa um conjunto lógico de proposições. Assim, é possível julgar a qualidade de qualquer projeto de acordo com certos testes lógicos. Os conceitos oferecidos para esses testes lógicos incluem fidedignidade, credibilidade,

“confirmabilidade” e fidelidade dos dados (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Além disso, perguntas do tipo “como” e “por que” se adequam melhor aos estudos de caso, apesar do tipo “o que” também ser aceito (YIN, 2001; CRESWELL, 2008).

O quadro abaixo define as aplicações do estudo de caso de acordo com autores:

Autor	Ano	Aplicação
Yin	2001	• Exploratórios • Descritivos • Explanatórios • Únicos • Múltiplos • Holísticos • Incorporados
Godoy	2006	• Descritivos • Interpretativos • Avaliativos • Exemplares • Geradores de Teoria
Stake	2005	• Intrínsecos • Instrumentais • Coletivos
Schwandt e Gates		• Descrição • Geração de Hipótese ou Desenvolvimento de Teoria • Teste de Hipótese ou Teoria • Desenvolvimento de Teoria Normativa (avaliação e dilemas étnicos)

Quadro 1: Quadro de aplicações

Fonte: Elaboração dos autores (2022)

3.3 Unidade de caso

A delimitação da unidade-caso não é tarefa simples. É preciso esforço e cuidado para traçar os limites de um objeto de pesquisa. A totalidade de um objeto, físico, biológico ou social, é uma construção intelectual (GIL, 2009).

Os critérios de seleção dos casos variam de acordo com os propósitos da pesquisa. Stake (2005) identifica três modalidades de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo, definindo-as da seguinte maneira:

- Estudo de caso intrínseco constitui o próprio objeto da pesquisa. O que o pesquisador almeja é conhecê-lo em profundidade, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento de alguma teoria.
- Estudo de caso instrumental é desenvolvido para auxiliar no conhecimento ou

na redefinição de determinado problema. O pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos.

- Estudo de caso coletivo é para estudar características de uma população. Os casos são selecionados porque se acredita que, por meio deles, torna-se possível aprimorar o conhecimento acerca do universo a que pertencem.

3.4 Coleta de dados

Para Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Gil (2009) observa que nos experimentos e nos levantamentos, antes da coleta de dados, são realizados testes para garantir validade e fidedignidade aos instrumentos; o que não costuma ocorrer nos estudos de caso. O uso de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005) constitui, portanto, o principal recurso do que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados.

Yin (2005) apresenta três princípios para coleta de dados:

- 1) uso de múltiplas fontes de evidências, com triangulação entre diferentes fontes de dados, avaliadores ou métodos e questões de validação;
- 2) criação de base de dados do estudo de caso, com dados e evidências básicas e relatórios do investigador (a partir de registros escritos ou gravados, anotações e lembranças), que aumentam a confiabilidade da pesquisa; e
- 3) manutenção de uma linha de evidências, onde se estabeleça uma cadeia de relações desde as questões de pesquisa, protocolos, fontes de evidências, banco de dados e relatório do caso. Isso permite que observadores externos (leitores do caso) sigam quaisquer evidências que levaram às conclusões do estudo.

Entre benefícios que se pode obter das fontes de evidências devem ser observados três princípios que ajudam o pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade de um estudo de caso:

- a) utilizar várias fontes de evidência;
- b) Criar um banco de dados para o Estudo de caso;
- c) Manter o encadeamento de evidências.

3.5 Relatório

Entre as formas escritas de estudos de caso, há, pelo menos, quatro tipos importantes, são eles:

- a) O primeiro é o clássico estudo de caso único que usa uma narrativa simples para descrever e analisar o caso. As informações da narrativa podem ser realçadas com tabelas, gráficos ou imagens.
- b) O segundo tipo de material escrito é uma versão de casos múltiplos desse mesmo caso único clássico. Esse tipo de relatório de casos múltiplos deverá conter várias narrativas, geralmente apresentadas em capítulos ou seções separadas, sobre cada caso individualmente. Também constará no relatório um capítulo ou uma seção que apresente a análise e os resultados de casos cruzados.
- c) O terceiro tipo de relatório escrito é aquele que trata tanto de um estudo de caso único quanto de casos múltiplos, mas que não apresenta a narrativa tradicional em sua estrutura. Em vez disso, a elaboração para cada caso segue uma série de perguntas e respostas, baseada nas perguntas e respostas constantes no banco de dados para o estudo de caso.
- d) A quarta e última modalidade de relatório escrito aplica-se aos estudos de casos múltiplos. Nessa situação, não pode haver capítulos ou seções separados destinados a casos individuais. Em seu lugar, o relatório inteiro consiste em uma análise cruzada, mesmo que puramente descritiva ou que lide com tópicos explanatórios. Nesse tipo de relatório, cada capítulo ou seção deve se destinar a uma questão distinta de caso cruzado, e as informações provenientes de casos individuais devem ser distribuídas ao longo de cada capítulo ou seção. Com esse formato, pode-se apresentar informações resumidas sobre os casos individuais, se não forem totalmente ignoradas, em pequenas notas abreviadas.

4 | CRÍTICAS AO MODELO DE ESTUDO DE CASO

Existem diversas críticas ao modelo do estudo de caso em pesquisas organizacionais, entre elas está:

1) Rigor da pesquisa de estudo de caso.

Este rigor tratado na pesquisa refere-se a possíveis evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões. Ou seja, a crítica principal segue por uma lógica de ausência de protocolo padronizado de pesquisa no estudo de caso. A discricionariedade do pesquisador no julgamento pode comprometer o seu rigor. E este fato pode acontecer em pesquisas de quaisquer gêneros, porém, a independência e liberdade do pesquisador podem interferir neste julgamento.

2) Pouca base para se fazer uma generalização científica;

Como o estudo de caso se preocupa mais com a profundidade do tema do que com a representatividade amostral, críticas em relação a sua generalização científicas são registradas na literatura. Esta é uma conclusão errônea uma vez que o estudo de caso não tem, de fato, a pretensão de generalizar. O caso representa sua unicidade e todas as variações decorrentes dela. O compromisso do estudo de caso nunca foi com a representatividade amostral, mas com a teoria.

3) Demoram muito, e resultam em inúmeros documentos ilegíveis.

A concepção de demora está relacionada a confusão de conceitos com a etnografia. Estudos de casos podem ser longos ou curtos, não há uma regra. Mas leva-se esse estigma por buscar muitas vezes justificar e explicar mudanças de comportamento. Por exemplo, em uma pesquisa sobre mudanças na cultura organizacional de determinada organização é algo que pode demorar uma vez que essas mudanças também ocorrem a passos lentos. Mas isso não a invalida. Pelo contrário, demonstra as formas de se fazer pesquisa com o estudo de caso.

5 | CRITÉRIOS PARA JULGAR QUALIDADE DOS PROJETOS DE PESQUISA

São os critérios: fidedignidade, credibilidade, confiabilidade dos dados (U.S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1990).

Testes	Tática do Estudo de Caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
VALIDADE DO CONSTRUCTO	Utiliza fontes múltiplas de evidências; estabelece encadeamento de evidências; o rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes-chave;	coleta de dados coleta de dados composição
VALIDADE INTERNA	faz adequação ao padrão; faz construção da explanação; faz análise de séries temporais;	análise da dados análise da dados análise da dados
VALIDADE EXTERNA	utiliza lógica de replicação em estudos múltiplos;	projeto de pesquisa
CONFIABILIDADE	utiliza protocolo de estudo de caso; desenvolve banco de dados para estudo de caso;	coleta de dados coleta de dados

Quadro 2 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Fonte: adaptado de Cosmos Corporation pelos autores(2022)

5.1 Coleta de evidências

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes. Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. A incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade.

- a) Várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
DOCUMENTAÇÃO	Estável: pode ser revisada inúmeras vezes; Discreta: Não foi criada como resultado do estudo de caso; Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; Ampla Cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos;	Capacidade de recuperação pode ser baixa; Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; Relato de visões tendenciosas - reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; Acesso: pode ser deliberadamente negado;
REGISTROS EM ARQUIVO	Estável: pode ser revisada inúmeras vezes; Discreta: Não foi criada como resultado do estudo de caso; Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; Ampla Cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos; Precisos e quantitativos	Capacidade de recuperação pode ser baixa; Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; Relato de visões tendenciosas - reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; Acesso: pode ser deliberadamente negado; acessibilidade aos locais graças a razões particulares.
ENTREVISTAS	direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; perceptivas: fornecem inferências causais percebidas;	Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas; respostas tendenciosas; ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir;
OBSERVAÇÕES DIRETAS	realidade: tratam de acontecimentos em tempo real; contextuais: tratam do contexto do evento;	consomem muito tempo; seletividade: salvo ampla cobertura; reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; custo: horas necessárias pelos observadores humanos;

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	realidade: tratam de acontecimentos em tempo real;	consomem muito tempo;
	contextuais: tratam do contexto do evento;	seletividade: salvo ampla cobertura; reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; custo: horas necessárias pelos observadores humanos; Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador;
ARTEFATOS FÍSICOS	capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; capacidade de percepção em relação a operações técnicas;	seletividade disponibilidade

Quadro 3 – Fonte de Evidências de Estudo de caso, classificadas por pontos fortes e fracos.

Fonte: Elaboração dos autores (2022)

6 | ANALISANDO AS EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO E O MÉTODO DE ANÁLISE

A exposição de um estudo de caso pode ser tanto escrita quanto oral. Independentemente da forma que assume, etapas semelhantes devem ser obedecidas durante o processo de composição: identificar o público almejado para o relatório, desenvolver uma estrutura de composição e adotar certos procedimentos (como pedir para pessoas informadas revisarem o estudo de caso do qual foram objeto do estudo). No que diz respeito às estruturas de composição, sugerem-se seis alternativas: analítica linear, comparativa, cronológica, de construção da teoria, de “incerteza” e estruturas não-sequenciais.

TIPO DE ESTRUTURA	Propósito do estudo de caso		
	(caso único ou casos múltiplos)		
	EXPLANATÓRIO	DESCRITIVO	EXPLORATÓRIO
Análítica linear (sequência de tópicos com o tema, o problema, revisão da literatura, métodos, descobertas, análises, conclusões e implicações)	X	X	X
Comparativa (o mesmo estudo descrito várias vezes, com explicações diferentes)	X	X	X
Cronológica (segue a temporalidade das evidências)	X	X	X
Construção da teoria (a sequência dos capítulos é da lógica de construção da teoria)	X		X
De “incerteza” (inicia-se pela resposta ou resultado direto da pesquisa e prossegue-se construindo a explicação)	X		
Não sequencial (descrições de eventos cuja ordem cronológica ou organização não tem impacto no entendimento)		X	

Quadro 4 - Tipos de relatórios de estudo de caso

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Comumente, os casos são classificados de acordo com o propósito em: descritivos, exploratórios e explanatórios (causais). Yin (2001) comenta que os propósitos podem ser sobrepostos. Por exemplo, é possível que um caso seja exploratório e descritivo, ou exploratório e explanatório.

Desse modo Gil (2009) esclarece o significado de cada propósito de caso. O caso descritivo visa descrever as características de indivíduos, grupos, organizações e comunidades. Fenômenos ou fatos também podem ser descritos com a vantagem de se considerar o contexto em que ocorreram. O caso exploratório procura ampliar o conhecimento do pesquisador sobre determinado fenômeno, assim como pode ser usado para criar proposições e teoria para testes futuros. O caso explanatório ou causal visa determinar a causa de fenômenos ou fatores que o influenciaram. Também é comum empregar o caso explanatório com o objetivo de testar teoria.

7 | MUDANÇAS NA PERSPECTIVA DO ESTUDO DE CASO EM VIRTUDE DA MUDANÇA DE PARADIGMA

Com o surgimento e o domínio do positivismo na ciência no final dos anos 1940 e 1950, os métodos quantitativos se tornaram um foco popular para as ciências sociais. Como resultado, pesquisas, experimentos e métodos estatísticos ancorados em abordagens

quantitativas foram favorecidas e consideradas mais rigorosas do que projetos qualitativos (JOHANSSON, 2003). A pesquisa de estudo de caso foi muitas vezes criticada por sua incapacidade de apoiar a generalização e, portanto, considerada por fornecer validade e valor limitados como um projeto de pesquisa (JOHANSSON, 2003; MERRIAM, 2009; STEWART, 2014).

Este contexto levou a uma divisão filosófica nas abordagens de pesquisa: aqueles que apoiam o positivismo e abordagens quantitativas e aqueles alinhados com métodos qualitativos embutidos em paradigmas construtivistas e interpretativistas. Uma segunda geração de pesquisadores de estudos de caso emergiu com o advento da metodologia da teoria fundamentada (GLASER & STRAUSS, 1967). A *Grounded Theory* “fundiu métodos de estudo de campo qualitativos da Escola de Sociologia de Chicago com métodos quantitativos de análise de dados” (JOHANSSON, 2003, p.8), resultando em uma metodologia indutiva que utilizou procedimentos sistemáticos detalhados para analisar os dados.

A pesquisa de estudo de caso cresceu em reputação como uma metodologia eficaz para investigar e compreender questões complexas em cenários do mundo real. A mudança e o progresso resultaram de influências paralelas de abordagens históricas à pesquisa e das preferências, perspectivas e interpretações individuais de pesquisadores de estudos de caso.

Central a essas variações estão as orientações ontológicas e epistemológicas subjacentes daqueles envolvidos na evolução da pesquisa do estudo de caso. A pesquisa de estudo de caso como estratégia de exploração metodológica, segundo FLYVBJERG (2011) “existe há tanto tempo quanto a história registrada” (p.302). O objetivo era de conhecer como os indivíduos interpretavam e atribuíam sentido às suas experiências e construíam seus mundos. As investigações foram conduzidas no cenário natural dessas experiências com resultados apresentados de forma descritiva ou como uma narrativa (MERRIAM, 2009).

A integração de métodos formais, estatísticos e narrativos em um único estudo, combinada com o uso de métodos empíricos para seleção de casos e inferência causal, demonstrou a versatilidade do desenho do estudo de caso e deu uma contribuição significativa para sua evolução metodológica. Os estudiosos formalizaram os métodos de estudo de caso de forma mais completa e os vincularam a argumentos subjacentes na filosofia da ciência

Correspondendo a esses desenvolvimentos, na década de 1970, a pesquisa educacional adotou o estudo de caso como uma forma de avaliar o design e a inovação curricular (MERRIAM, 2009; SIMONS, 2009; STAKE, 1995). Isso resultou em colocar mais ênfase na exploração indutiva, descoberta e análise holística que foi apresentada em descrições densas do caso.

Apesquisa de estudo de caso cresceu em sofisticação e é vista como uma forma válida de investigação para explorar um amplo escopo de questões complexas, particularmente

quando o comportamento humano e as interações sociais são centrais para a compreensão de tópicos de interesse. Embora ao longo do tempo as contribuições de pesquisadores de várias disciplinas tenham ajudado a desenvolver e fortalecer a pesquisa de estudo de caso, a variedade de origens disciplinares também adicionou complexidade, particularmente em torno de como a pesquisa de estudo de caso é definida, descrita e aplicada na prática.

Outro desafio para a compreensão da pesquisa de estudo de caso refere-se ao fato de ela ser referida e usada tanto como metodologia quanto como método. Dada a variação nas definições e descrições, referir-se à pesquisa de estudo de caso como metodologia e / ou método único pode ser confuso, enganoso e, às vezes, contraproducente. Pesquisadores de estudos de caso proeminentes, no entanto, enfatizam que uma metodologia abrangente molda um projeto de estudo de caso e que múltiplas fontes de dados e métodos podem ser usadas (MERRIAM, 2009; STAKE, 2006; YIN, 2014), fornecendo assim a distinção entre os dois. Esta distinção acentua a necessidade de os pesquisadores descreverem a metodologia de sustentação particular adotada e esclarecer o alinhamento dos métodos escolhidos usados com seus pressupostos filosóficos e sua abordagem escolhida.

Filosoficamente, a pesquisa de estudo de caso pode ser orientada desde uma perspectiva realista ou positivista, onde o pesquisador tem a visão de que existe uma única realidade, que é independente do indivíduo e pode ser apreendida, estudada e medida, até uma perspectiva relativista ou interpretivista. Uma perspectiva relativista ou interpretivista adota as premissas de que existem múltiplas realidades e significados, que dependem e são cocriados pelo pesquisador. Essa capacidade de acomodar uma variedade de posições filosóficas é vista como uma vantagem, em que o estudo de caso permite a oportunidade de projetar pesquisas que podem ser especificamente adaptadas à complexidade inerente do problema de pesquisa.

Os paradigmas qualitativos são amplos e podem abranger objetivos exploratórios, explicativos, interpretativos ou descritivos. Os exemplos incluem pesquisa narrativa, fenomenologia, teoria fundamentada e etnografia. Alguns autores resumem a perspectiva qualitativa do estudo de caso:

- Reduzir o uso de perspectivas positivistas ou pós-positivistas;
- Aceitar sensibilidades pós-modernas;
- Captar o ponto de vista do indivíduo;
- Examinar as restrições da vida cotidiana;
- Garantir descrições ricas.

Como outras formas de pesquisa qualitativa, o pesquisador buscará explorar, compreender e apresentar as perspectivas dos participantes e se aproximar deles em seu ambiente natural (CRESWELL, 2013). YIN (2014) conceitua a pesquisa de estudo de caso como uma forma de ciência social. O póspositivismo é evidente em como ele define

“estudo de caso como uma forma de investigação empírica” (p.16). O próprio YIN descreve sua abordagem ao estudo de caso como usando uma “perspectiva realista” (p.17) e se concentra em manter a objetividade nos processos metodológicos dentro do design.

Pesquisadores qualitativos pós-positivistas conduzem pesquisas que envolvem os ideais de objetividade e generalização dos resultados. Portanto, a ênfase é colocada no uso de vários métodos com triangulação para contornar erros e entender o que está acontecendo na realidade o mais próximo possível da “verdade”.

O pesquisador frequentemente categoriza dados qualitativos para criar dados quantitativos que podem então ser analisados usando métodos estatísticos. A validade dos resultados da investigação é verificada através do escrutínio de terceiros e, como tal, a adesão a mecanismos que garantam o rigor na recolha e análise dos dados é vital. A interação com os sujeitos da pesquisa, portanto, precisa ser minimizada e a subjetividade administrada para evitar enviesar os resultados.

Os casos são escolhidos para produzir descobertas contrastantes antecipadas (replicação teórica) ou descobertas semelhantes (replicação literal). Precisão, processo e praticidade são atributos essenciais da abordagem do YIN para o estudo de caso. Os recursos de design são estruturados sequencialmente e motivados pela aplicação empírica. Esse posicionamento reflete a axiologia do pós-positivismo em que manter a honestidade intelectual, gerenciar preconceitos e reconhecer as limitações, juntamente com a coleta meticulosa de dados e relatórios precisos, são elementos críticos na condução da pesquisa.

Merriam (1998) mantém uma abordagem construtivista para a pesquisa de estudo de caso, em que o pesquisador assume que a realidade é construída intersubjetivamente por meio de significados e entendimentos desenvolvidos social e empiricamente. Entrevistas são a forma mais comum de coleta de dados qualitativos, embora a referida autora não estipule a priorização de um método particular para coleta ou análise de dados, ela enfatiza a importância de procedimentos rigorosos para enquadrar o processo de pesquisa.

Defendendo o planejamento, desenvolvimento e execução cuidadosos da pesquisa de estudo de caso, Merriam (1998, 2009) discute as estruturas pragmáticas que garantem que a pesquisa de estudo de caso seja gerenciável, rigorosa, confiável e aplicável. Processos como análise descritiva, temática e de conteúdo e triangulação são importantes para garantir a qualidade de um estudo, portanto, os métodos de coleta e análise de dados precisam ser organizados e sistematizados com uma cadeia de evidências detalhada.

Stake (1995, 2006) tem uma abordagem de pesquisa de estudo de caso que é qualitativa e intimamente alinhada com uma orientação construtivista e interpretivista. Embora tenha uma abordagem disciplinada do processo e reconheça que o estudo de caso pode usar métodos quantitativos, a abordagem do autor é sustentada por uma forte motivação para descobrir o significado e a compreensão das experiências no contexto.

Compreender o caso “requer vivenciar a atividade do caso conforme ela ocorre em seu contexto e em sua situação particular”. Para Stake (2006), múltiplas fontes e métodos

de coleta e análise de dados podem ser usados; no entanto, entrevistas e observações são o método de coleta de dados preferido e dominante. Ele também destaca que múltiplas fontes e métodos de coleta e análise de dados podem ser usados; no entanto, entrevistas e observações são o método de coleta de dados preferido e dominante.

Brown (2007) sugere que as três abordagens utilizadas por esses pesquisadores seminais repousam ao longo de um continuum quantitativo-qualitativo onde a metodologia pós-positivista de Yin (2014) fica em uma extremidade, o design interpretativista de Stake (1995, 2006) fica na outra extremidade e Merriam (1998, 2009) que, como um construtivista pragmático se baseia nos elementos de ambos, repousa em direção ao centro.

Brown (2008) resume as influências de cada um, dizendo que “a pesquisa de estudo de caso é apoiada pela abordagem pragmática de Merriam, informado pelo rigor do Yin e enriquecido pela interpretação criativa descrita por Stake (p.9). Enquanto alguns podem argumentar que a mistura de métodos qualitativos e quantitativos pode ameaçar a veracidade da pesquisa (BOBLIN et al., 2013; SANDELOWSKI, 2011), a abordagem de MERRIAM demonstra que, quando a integridade do projeto é robusta, a flexibilidade metodológica pode ser acomodada.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve o objetivo de primeiro, discutir como a metodologia de estudo de caso é aplicada e qual sua definição, depois, refletir sobre as fragilidades da técnica e sua mudança dentro dos paradigmas positivista e interpretativista. Percebe-se que é recomendável aplicação do método do estudo de caso para pesquisas na área das ciências sociais aplicadas, tendo em vista que este campo exige métodos complexos e subjetivos de análise. A utilização deste método consiste na presença de proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto em que naturalmente ocorre.

Pode-se dizer que um significativo percentual das pesquisas tem adotado o método de estudo de caso para a geração de conhecimento. Dessa forma, percebe-se que muitas das literaturas tem sido escrita sobre o assunto apenas para servir de apoio aos pesquisadores. Vale destacar também, que existem muitas críticas sobre o rigor científico do delineamento da pesquisa. Alguns autores, inclusive, fazem questão de enfatizar que tal fato se dá por parte das generalidades dos manuais de metodologia, visto que eles deixam aos pesquisadores parte das decisões sobre os detalhes.

Desta forma o Estudo de Caso pode ser aplicado em situações que explicam ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; e descrevem um contexto da vida real no qual uma intervenção ocorreu.

Além disso, percebe-se que há uma maior exigência intelectual para realização do

Estudo de Caso do que para outras estratégias de pesquisas, visto que não há rotina pré-estabelecida para a execução dos procedimentos, portanto a qualidade da pesquisa é resultado da destreza e perspicácia do pesquisador e de sua capacidade de controlar vieses potenciais. O emprego do esquema teórico apresentado utiliza-se da estratégia do estudo de caso que poderá indicar a qualidade e efetiva utilidade do mesmo e sendo um desafio e uma oportunidade para pesquisas futuras.

Foi discutido também que o rigor de pesquisa, generalização amostral e o tempo da pesquisa, demonstraram ser as principais críticas ao método. E que a mudança de paradigmas na pesquisa, fez o estudo de caso refletir sobre o seu papel nas pesquisas qualitativas. Sem a intenção de esgotar o conteúdo, sugere-se que o leitor aprofunde nas novas formas de se fazer pesquisa de estudo de caso, uma vez que as relações de emprego, comércio e negócios foram alteradas em virtude da pandemia. O questionário ou entrevista, principal fonte de dados do estudo de caso, foi comprometida pela pandemia.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. **Estudo de caso**: seu potencial na educação. Cadernos de pesquisa, v. 113, p. 51- 64, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 08 dez. 2021.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec. 1997.

Brown, Louise (2008). **A review of the literature on case study research**. Canadian Journal for New Scholars in Education, 1(1), 1-13.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CAMPBELL, Donald T. and STANLEY, J.C. **Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research**. Chicago: Rand McNally, 1966.

Creswell, John W. (2013). **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five approaches. Thousand Oaks, CA: Sage

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: saraiva. 2001.

FLYVBJERG, BENT (2011). Case study. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), **The Sage handbook of qualitative research** (4th ed., pp.301-316). Thousand Oaks, CA: Sage.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLASER, BARNEY G. & STRAUSS, ANSELM L. (1967). **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. New York: Aldine Pub. Co.

JOHANSSON, ROLF (2003). **Key note speech at the international conference** “Methodologies in Housing Research,” Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People–Environment Studies, Stockholm, September 22-24, 2003, http://www.psyking.net/htmlobj-3839/case_study_methodology-_rolf_johansson_ver_2.pdf [Accessed: December, 19, 2016].

LUKOSEVICIUS, A.P. MARCHISOTTI, G.G. SOARES, Carlos A.P. **Methodological Framework For Case Study In Administration**. Publicado na Revista Eletrônica de Administração – REA (Online) ISSN: 1679-9127, v. 16, n.2, ed. 31, Jul-Dez 2017.

MAASSEN A., BATHANTI J. **Guidelines for Delivery Case Studies**. Utilizado pelo Banco Mundial e seus parceiros no âmbito do Global Delivery Initiative.

MAFFEZZOLLI, E.C.F.; BOEHS, C.G. E. **Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa**. Revista da FAE, v. 11, n. 1, p. 95-110, 2008.

MERRIAM, SHARAN B. (2009). **Qualitative research: A guide to design and implementation** (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PARÉ, G. **Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research**. Communications of the AIS, v. 13, n. 18, 2004.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.

STAKE, R. E. **Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Educação e seleção, n. 7, p. 5-14, 2013. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/es/artigos/55.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2018.

STEWART, ALISON (2014). **Case study**. In Jane Mills & Melanie Birks (Eds.), *Qualitative methodology: A practical guide* (pp.145-159). Thousand Oaks, CA: Sage.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2a edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA PARA A COMUNICAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PET LORD, EM ARACAJU/SE

Data de aceite: 01/03/2023

Gessica Souza Santos

Curso de Administração
Aracaju- SE

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Tiradentes, como cumprimento da Disciplina Estágio Supervisionado. Orientador: Prof.^a. Mestre Érica Emília Almeida Fraga. Coord. do Curso: Prof. MSc. José Walter Santos Filho

RESUMO: Pode-se afirmar que o marketing digital é um dos principais pilares para manter um bom relacionamento e a comunicação. No mundo dos negócios não podia ser diferente. Nos últimos anos, em decorrência dos avanços tecnológicos e da popularização do advento da internet, é cada vez mais perceptível que empresas utilizem deste meio para promover sua marca e propagar o marketing digital. Além disso, vivemos na era das redes sociais em que as informações são propagadas em massa e rapidamente alcançam um número efetivo de pessoas. O marketing digital vem contribuindo como um poderoso recurso de estratégia empresarial indispensável para manter a interação entre empresa e clientes,

bem como analisar suas exigências, para que possa entender suas necessidades. É uma ferramenta efetiva que permite criar um relacionamento contínuo com o público em geral. Diante dos fatos supracitados, o presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira ou como as estratégias de marketing digital podem contribuir no relacionamento e comunicação com os clientes, com a compreensão de como os avanços tecnológicos vêm contribuindo para aplicação do marketing digital. Realizou-se um estudo aprofundado acerca do assunto proposto e, posteriormente, foram coletadas informações sobre o assunto abordado. Adotou-se o mecanismo de resolução de problema nomeada *Brainstorming*, que transcorreu com a proprietária da empresa estudada. No que se refere ao tratamento de dados utilizou-se a ferramenta de gestão Matriz de *SWOT* e o Canva do Marketing digital. Nessa perspectiva, conclui-se que uma boa comunicação é vital para o sucesso organizacional, sendo que o marketing digital funciona como uma plataforma facilitadora na relação entre cliente e empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing digital. Relacionamento. Estratégia. Comunicação.

ABSTRACT: It can be said that digital marketing is one of the main pillars to maintain a good relationship and communication. In the business world it couldn't be different. In recent years, due to technological advances and the popularization of the advent of the internet, it is increasingly noticeable that companies use this medium to promote their brand and propagate digital marketing. In addition, we live in the age of social networks where information is disseminated en masse and quickly reaches an effective number of people. Digital marketing has contributed as a powerful resource for business strategy, essential to maintain the interaction between company and customers, as well as analyze their requirements, so that it can understand their needs. It is an effective tool that allows you to create an ongoing relationship with the general public. In view of the aforementioned facts, this article aims to analyze how or how digital marketing strategies can contribute to the relationship and communication with customers, with an understanding of how technological advances have contributed to the application of digital marketing. An in-depth study was carried out on the proposed subject and, subsequently, information was collected on the subject addressed. The problem solving mechanism named Brainstorming was adopted, which took place with the owner of the studied company. With regard to data processing, the SWOT Matrix management tool and Canva do Digital Marketing were used. In this perspective, it is concluded that good communication is vital for organizational success, and digital marketing works as a facilitating platform in the relationship between client and company.

KEYWORDS: Digital marketing. Relationship. Strategy. Communication.

1 | INTRODUÇÃO

É impossível não notar a importância da internet dentro do atual contexto competitivo. O uso da tecnologia é fundamental para que as empresas desempenhem resultados satisfatórios em seus respectivos ambientes de atuação. “A internet pode ser considerada também uma mídia, ponto de venda, produto e/ou serviço que estabelece os relacionamentos entre os usuários e uma forma de concentrar as infinitas informações contidas nesse espaço”. (ZENONE 2017, p. 117). As constantes mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, ambientais e políticas obrigam a empresa a adotar novas maneiras de incrementar os negócios e se destacar frente a concorrência.

Conforme Zenone (2017, p. 15), “Percebe-se que a lealdade do cliente em relação a um produto, serviço ou marca é determinada pela capacidade da empresa em satisfazer o cliente ou até mesmo surpreendê-lo com ações mercadológicas adequadas a suas necessidades”. Neste sentido, acompanhar as constantes transformações vivenciadas pelo mercado dinâmico e evolutivo é uma questão de sobrevivência, já que clientes fiéis estão dispostos a comprar e indicar a marca, uma vez que os produtos e serviços ofertados pela empresa são atrativos e costumam satisfazer suas necessidades e desejos.

De acordo com Las Casas (2019, p. 58), “A Internet já é uma realidade no novo padrão de consumo e interação entre consumidores e marcas, mas há muito a ser analisado no novo marketing, principalmente no que se refere à Internet.”. A internet é uma ferramenta facilitadora para comunicação, visto que é interativa e ocorre em tempo real, como também

rompe fronteiras e atinge um número significativo de pessoas. Em vista disso, podemos acrescentar ainda que é imprescindível que a empresa invista fortemente nas estratégias de marketing digital, para que assim alcance a excelência e vantagem competitiva frente à concorrência.

Ainda conforme Zenone (2017, p. 117), “cada ferramenta que surge no meio digital, em um primeiro momento, não tem finalidade comercial, mas logo começa a ser incorporada na comunicação empresarial como atividade comercial”. A utilização da internet e, consequentemente, das redes sociais é um canal essencial para a comunicação, uma vez que é possível manter uma relação efetiva e direta com o cliente e, a partir disso, nortear novas estratégias de marketing fundamentadas nas informações descobertas quanto à satisfação no consumo dos produtos e serviços.

Acompanhar as necessidades e desejos dos clientes que muda permanentemente é fundamental. Este acompanhamento pode ser realizado via internet. “As possibilidades e benefícios que a internet oferece acabam tornando-se um ótimo recurso para o processo de comunicação em marketing”. (ZENONE, 2017, p.120). Nessa perspectiva, em um ambiente onde a concorrência é acirrada, o marketing desempenha uma função essencial dentro da empresa que são obrigadas a estar em busca contínua pela inovação e manutenção do relacionamento com seu público.

O genuíno marketing melhora a qualidade de vida ao oferecer soluções mais adequadas às pessoas como consumidoras. Ainda mais importante, o marketing é uma filosofia para a empresa em que as necessidades dos consumidores definem seus produtos e serviços, seus preços, sua comunicação e sua distribuição (COBRA, 2017). Em síntese, sabemos que nos últimos anos a internet está inserida fortemente no cotidiano de todos, inclusive nos negócios. Tal ferramenta contribui para um mercado interativo, em que o cliente tem acesso às informações em tempo real, o que favorece a instabilidade no comportamento e exigências dos consumidores. Ademais, produtos e serviços possuem ciclo de vida reduzidos.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como problemática: De que maneira as estratégias de marketing digital podem contribuir no relacionamento e comunicação com os clientes da *Pet Lord*, em Aracaju/Se?

Com fundamento nos argumentos apresentados, a realização deste trabalho justifica-se pela necessidade de as empresas utilizarem a internet como veículo para uma comunicação efetiva com o público em geral que, em virtude da globalização, está cada vez mais conectado. Dessa forma, as empresas devem buscar novos meios para aplicação do marketing. A internet e as redes sociais são alternativas eficientes para comunicar-se com seus clientes, conhecer melhor suas exigências, necessidades e desenvolver estratégias de marketing que lhes assegurem vantagem competitiva e sustentável frente aos concorrentes.

Diante disso, o objetivo geral deste estudo é analisar de que maneira ou como as

estratégias de marketing digital podem contribuir no relacionamento e comunicação com os clientes da *Pet Lord*, em Aracaju-Se. Tem-se como objetivos específicos: a) Identificar, mapear ou diagnosticar como é realizado o marketing digital da empresa; b) levantar como se processa o relacionamento da empresa com seus clientes utilizando a internet; c) identificar como a comunicação auxilia na fidelização do cliente.

A empresa objeto de estudo desse trabalho trata-se de um *Pet Shop* localizado no bairro Farolândia, em Aracaju, Estado de Sergipe, de natureza jurídica, regida pelo código 213-5 – Empresária individual, razão social Juliana Silva Freitas e nome fantasia *Pet Lord* Augusto Franco, inscrita no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas sob o número 30.674.809/0001-60 e tem como ramo de atividade econômica principal o comércio varejista de animais vivos e de artigos e alimentos para animais de estimação.

Tem em seu quadro atualmente a proprietária e três funcionários. A empresa comercializa produtos *pets* e tem em seu portfólio os principais produtos: ração, brinquedo, artigos para higiene e embelezamento animal (banho e tosa). Atende ao mercado *Pet* com diversos produtos e prestação de serviços de qualidade. A empresa se propõe a oferecer ao cliente a melhor relação custo benefício e o melhor atendimento, visando garantir condições de saúde e bem-estar animal.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing: Principais Conceitos

Marketing é um assunto que vem se tornando muito frequente e importante no universo das empresas. Todavia, ainda é um termo que até hoje não tem definição, apesar de ser muito amplo e abrangente, que nos possibilita uma série de definições e conceitos. Las Casas (2019, p. 2) revela que:

O marketing é uma atividade de comercialização que se baseia no conceito de troca. No momento em que indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se, levando à necessidade de produtos e serviços, criaram-se especializações. Aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem-feitos do que os outros começaram a dedicar-se. Com tal especialização, o processo de troca tornou-se mais fácil, uma vez que a sociedade se beneficiou com a qualidade e a produtividade dos mais capacitados.

Ainda de acordo com Las Casas (2017), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. Da mesma maneira, pode-se destacar também a importância da extensão dessa perspectiva no que

diz respeito tanto ao público interno quanto ao externo.

Para Kotler e Keller (2012, p. 176), o marketing nada mais é do que criar um produto ou prestar um serviço que atenda às necessidades da sociedade e que supere as expectativas, agregando valor e qualidade através de estudo de mercado, direcionando para o público que a empresa queira conquistar. Dessa forma, pode-se afirmar que o marketing consiste em um conjunto de estratégias para criação de produtos e serviços com valor agregado, que atenda às necessidades e desejos dos consumidores, objetivando alcançar o crescimento organizacional.

Certamente, é possível perceber que o marketing é uma ferramenta fundamental para qualquer empresa, ao passo que é um importante instrumento estratégico para obter vantagem competitiva. Segundo Kotler (2000, p. 27). “As Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.”

O marketing é uma atividade indispensável para qualquer instituição, independente do ramo de atividade e do seu porte. “O conceito de marketing guia as organizações a atender as necessidades e os desejos de seus clientes, com mais eficiência e eficácia do que a concorrência”. (COBRA, 2017, p. 4). O cenário mercadológico é proativo e altamente competitivo. Desta maneira, a organização que almeja obter destaque vê-se obrigada a oferecer produtos ou serviços de acordo com a demanda do mercado.

Consoante Macães (2017), marketing é uma filosofia de gestão, segundo a qual uma organização deve procurar desenvolver e obter produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes, através de um conjunto de atividades que permitam à organização atingir os seus objetivos. Sendo assim, expõe-se que o marketing é uma relação comercial, em que é necessário que empresas se empenhem em produzir produtos e/ou serviços atrativos.

Diante desse quadro, é necessário que as empresas explorem ao máximo o recurso “internet” para desenvolver ações de marketing com objetivo de favorecer a comunicação empresarial. De modo geral, pode-se declarar que a internet é um ambiente propício para a aproximação do público com a marca.

2.2 Internet como Estratégia para Comunicação de Marketing

Em virtude do advento da tecnologia, o cenário mercadológico passa por constante evolução, o que exige que empresas definam novas estratégias de marketing para se adaptar a novas exigências dos consumidores. “Sem dúvida nenhuma, a variável tecnologia é uma das mais fortes influências no novo marketing. São várias as influências tecnológicas, como as telecomunicações, a Internet e, conseqüentemente, a velocidade do processamento de dados”. (LAS CASAS 2019, p.58).

O mundo corporativo, em particular, foi e continua sendo bastante impactado pelo crescimento rápido e contínuo da Internet, não só porque a rede abriu um novo canal para divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e portes, como também as obrigou a repensar suas estratégias de marketing e a forma de se

relacionar com clientes e parceiros de negócios – locais e do mundo todo. (TURCHI, 2019). Logo, afirma-se que a globalização exerce grande influência no ambiente competitivo entre as empresas.

Cruz (2019, p.77) afirma que “as novas tecnologias da informação impõem novas e constantes mudanças de atitude às organizações”. A aplicação do marketing por meio da tecnologia digital se torna uma prática cada vez mais comum entre empresas, posto que há uma grande chance de atingir um número expressivo de cliente. A existência da tecnologia ajudou o marketing em muitos aspectos. A venda e a promoção de produtos e serviços pela internet criaram um novo espaço de comercialização muito específico, com características próprias, mas que oferece mais uma alternativa na oferta para os clientes (LAS CASAS 2019, p. 58).

Cobra (2017) destaca que, suportado por ferramentas poderosas, o comércio eletrônico tem crescido rapidamente. A tecnologia *e-business*, como ficou conhecido esse tipo de comércio na Internet, possibilita conectar uma empresa fazendo uso da Tecnologia da Informação existente, diretamente a seus clientes, funcionários, fornecedores e parceiros, transformando-os numa grande e única comunidade de negócios. Na realidade, a tecnologia contribui para o posicionamento estratégico das organizações, sendo este recurso uma forma eficaz de manter a estabilidade da marca no mercado.

É sabido que a tecnologia está inserida no cotidiano das pessoas, assim como promove mudanças expressivas na rotina de todos. Cobra (2019) indaga que as mudanças causadas pela tecnologia, mais especificamente a internet, no dia a dia do consumidor, são notáveis. Tem-se a possibilidade de acessar informações rapidamente, comprar e vender produtos na *Web* – Rede Mundial de Computadores, abrir espaço para comunicação e fazer novos amigos. De certa forma, a popularização da internet tem trazido uma infinidade de benefícios e comodidade para toda sociedade.

De acordo com Cruz (2019), a partir da década de 1990 a globalização, baseada no avanço dos meios de comunicação e nas novas Tecnologias da Informação, transformou completamente os usuários que passaram de passivos a ativos rapidamente, o que viria a exacerbar-se com a liberação da Internet para a sociedade em geral a partir do início dos anos 90. Todavia, tal tecnologia favorece para que os consumidores tornem-se rigorosos quanto à aquisição de produtos e/ou serviços ofertados.

Dentre essas tecnologias, pode-se destacar o marketing digital, que surgiu posterior ao advento da internet e atua no ambiente digital. Além de ser amplo, há diversas possibilidades de propagar informações de modo dinâmico, bem como promover o negócio.

2.3 Marketing Digital

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing evoluiu ao longo dos anos. As mudanças são consequências de três revoluções vividas pela sociedade: a industrial, a industrial tecnológica e a da informação. Essas revoluções moldaram a

forma como os mercados passaram a entender as relações entre todos os envolvidos, influenciando diretamente na maneira das empresas implementarem o marketing. A difusão da era digital e a propagação das redes sociais influenciaram no comportamento dos consumidores. Tais influências contribuíram para que as organizações utilizem estratégias de marketing personalizadas e, conseqüentemente, o reconhecimento da marca. Quanto à influência no marketing, Ferreira (2017. p. 144), salienta que:

Todas as plataformas são consideradas importantes ferramentas para mensurar os efeitos da comunicação online, dada a facilidade de monitorá-las. A partir do monitoramento, as empresas coletam informações como quando os consumidores estão online, o que comentam, postam ou compartilham e quais os links e conteúdos multimídia mais acessados. Com esses resultados, as organizações concentram suas atividades de comunicação para atingir um público específico e transmitir conteúdo de relevância para fortalecer sua marca e força de vendas.

Atualmente, a era tecnológica intervém fortemente no marketing, fazendo com que as organizações deixem de lado o marketing tradicional e passem a utilizar o marketing digital como uma ferramenta estratégica para consolidação de presença digital. Marketing Digital consiste nas estratégias voltadas para promover a empresa na Internet. Todas as ferramentas que ele oferece devem ser usadas para esse intento nos diferentes canais online, além de viabilizar a análise dos resultados em tempo real. (LAS CASAS 2019, p. 574).

As oportunidades em estratégias digitais de marketing para os pequenos e médios empresários têm crescido nos últimos tempos, visto que a Internet é hoje o local em que os consumidores buscam diferentes informações sobre empresas e produtos antes de realizar suas compras (TURCHI, 2019). A partir deste conceito, é possível destacar a importância de a instituição desenvolver presença nos diferentes canais online, assim como é permissível proporcionar facilidade quanto ao acesso de informações, produtos e serviços.

Ferreira e Azevedo (2015) revelam que o marketing digital deve selecionar as ações que melhor atendam às necessidades dos usuários e objetivos das organizações junto a eles, utilizando a Internet como ferramenta básica para melhorar a prestação de serviços e o relacionamento. Sabendo disso, para alcançar os objetivos almejados é necessário atrelar a campanha de marketing digital e definir, de maneira pormenorizada, as estratégias que serão aplicadas, como também a utilização da inovação e criatividade. Isso será o grande diferencial para o negócio.

Nos dias atuais, muito se discute sobre a importância do marketing digital. Diante do ambiente globalizado, as empresas estão continuamente em busca de formas inovadoras para promover e cultivar a interação contínua com seus clientes e fornecedores. Nesse caso, o marketing digital é um instrumento facilitador para o marketing de relacionamento.

2.4 Marketing de Relacionamento

Segundo Cobra (2017), o marketing de relacionamento foca nas ligações reforçadas com os indivíduos ou organizações clientes. Com o surgimento da internet e as constantes mudanças em virtude da globalização, as empresas se viram obrigadas a acompanhar as novas tecnologias. A internet é o meio de comunicação que mais ganhou destaque nos últimos anos. Tais mudanças tecnológicas contribuíram de maneira efetiva para que as organizações mantenham relacionamento online com clientes e consumidores.

Na visão de Kotler (2010), a chamada “era tecnológica” proporciona uma comunicação empresarial estreita, permitindo que consumidores compartilhem suas vivências e experiências através da internet. Esse momento possibilita uma melhor interatividade entre compradores em todo o mundo. Em um mercado altamente globalizado é notório que a tecnologia tenha possibilitado novos modelos de negócios. Nesse contexto, pode-se observar que o espaço virtual oferece diversos mecanismos, já que viabiliza a comunicação dinâmica com o cliente, assim como colabora para o fortalecimento das relações comerciais.

O marketing consiste no desenvolvimento de práticas estratégicas que as empresas adotaram para sua permanência no mercado, uma vez que os indivíduos comprem produtos e serviços que satisfaçam necessidades e desejos e tenham um diferencial no processo de consumo (LAS CASAS, 2016). Para tanto, essas estratégias devem ser elaboradas de acordo com as variáveis e demandas do mercado.

Para Torres (2018), a relação e a interação entre cliente e empresa são construídas a longo prazo. Para tal, são necessárias estratégias de marketing que tenha como finalidade criar relacionamentos duradouros para que os resultados sejam satisfatórios. O objetivo principal é “fidelizar o cliente por meio de confiança, credibilidade e da sensação de segurança transmitidas pela empresa”. Com o propósito de criar vínculo contínuo com o consumidor, empresas vêm investindo fortemente em canais digitais, visto que se torna viável um melhor relacionamento.

Manter um bom relacionamento com o cliente é uma estratégia fundamental, uma vez que através do contato é possível conhecer bem o público, conquistar a confiança, como também pode representar uma oportunidade de fidelização e retenção do cliente. Na visão de Cobra 2017, p. 270)

As empresas em geral têm de se envolver com públicos diferentes, com objetivos vários e, por conseguinte, com diversas formas de comunicação, uma vez que uma única técnica de comunicação nem sempre é adequada para todas as mensagens. (COBRA 2017, p. 270).

Las Casas (2019, p. 339) afirma que “a aplicação do marketing de relacionamento se justifica, pois geralmente custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que trabalhar para a manutenção do cliente atual”. Dessa forma, é imperioso desenvolver ações

para estratégias de marketing e, assim, atende ou supera a expectativa que o consumidor espera da organização.

Ainda de acordo com Las Casas (2019, p. 344), as vantagens de se ter um bom programa de relacionamento justifica-se porque possibilita indicação de outros clientes, ajuda na construção de valor e reduz o custo de vendas.

Para Cobra (2017), o papel social do marketing é satisfazer às necessidades do consumidor. Contudo, o que se vê muitas vezes é o marketing acionado na expectativa de criar desejos de consumo de certos produtos ou serviços que não atendem a nenhuma necessidade. O marketing estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam os clientes. Logo, pode-se acrescentar que o marketing é uma poderosa ferramenta para que as empresas se entrem em direção ao público-alvo e alavanque as vendas.

Ferreira (2017, p.7) diz que “com o advento da internet, e como cada vez mais as pessoas estão conectadas uma com as outras por meio dessa mídia, surgiu a necessidade de o marketing desenvolver estratégias voltadas para o ambiente virtual da internet”. Nessa perspectiva, o ambiente virtual é um recurso essencial quanto à eficiência, rentabilidade e capacidade de atingir um número significativo de pessoas.

Evidencia-se, portanto, que em primeiro plano é necessário implementar canais de comunicação e comercialização eficiente, uma vez que é possível atenuar o relacionamento com o cliente. Outro fator determinante é a integração de ações de marketing com foco na demanda do mercado. Nessa lógica, o foco principal é extrair o máximo de informação. Portanto, cabe aos gestores da empresa contratar um bom profissional que conduzirá as estratégias de marketing, com o propósito de perpetuar o relacionamento com o público-alvo.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2018, p.78) “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros [...]”. Em resumo trata-se, do monitoramento e acompanhamento do conjunto de atividades, o qual será responsável por traçar caminhos e apontar possíveis falhas.

Desse modo, quanto à natureza desta pesquisa categoriza-se como aplicada, já que “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (GIL, 2018, p. 24).

O presente artigo embasa-se numa pesquisa exploratória que, conforme descreve Gil (2018, p.24), “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Já no que se refere aos procedimentos constitui-se um estudo de caso, uma vez que a pesquisa foi realizada in loco e exige maior dedicação, sendo possível obter um conhecimento mais abrangente sobre

a temática estudada. Baptista (2018, p. 290) aborda ao termo como o “meio de se fazer ciência, principalmente quando a natureza do fenômeno observado é multideterminada e interessa conhecer de modo profundo e abrangente a singularidade de dada situação[...]”.

Ainda no que se refere aos procedimentos, qualifica-se de campo. Segundo Lakatos, (2019, p. 202), “Ela consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita”.

No que diz respeito à abordagem dos dados, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para atingir seus objetivos, utilizou-se a técnica da observação da participante, a qual foi responsável por investigar o ambiente interno e externo onde a empresa objeto de estudo encontra-se firmada, bem como acompanhar e analisar a utilização do marketing digital da empresa. Segundo Baptista (2018), envolve a descrição dos dados obtidos pelo pesquisador através do contato direto com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes diante dos fatos que envolvem o contexto social, visto que suas raízes têm origem na fenomenologia, metodologia que apresenta diferentes variáveis investigativas. Caracteriza-se também como uma pesquisa bibliográfica, pois destina-se a “[...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma” (LAKATOS, 2019, p. 199).

Quanto à coleta de dados, adotou-se o mecanismo de resolução de problema nomeado *Brainstorming*, que transcorreu com a proprietária com o propósito de analisar o ambiente interno e externo, bem como classificar na ferramenta de gestão Matriz de SWOT. Conforme Abdalla et al. (2019, p. 86), “a análise SWOT consiste na avaliação de fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades), como concorrência, economia e tecnologia”. Tal avaliação serve como embasamento para a estratégia a ser adotada pela empresa.

Com relação ao tratamento dos dados que foram coletados para a subvenção das ações para o planejamento estratégico do marketing da empresa, a qual foi detalhada na ferramenta de gestão Canva do marketing digital, que é um modelo de negócio único e exclusivo da *Rock Content* de Canvas de Marketing Digital. De acordo com Abdalla et al. (2019, p. 79), “modelo de negócios, que pode ser entendido como uma ferramenta que leva à criação de valor e a busca por vantagem competitiva para a empresa, com intuito de evidenciar o posicionamento estratégico das empresas no mercado”.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo permitiu detectar de que maneira ou como as estratégias de marketing digital podem contribuir no relacionamento e comunicação com os clientes da

Pet Lord em Aracaju- SE. Por intermédio do método de observação estruturada foi possível levantar fatores do ambiente interno e externo, bem como elencar no matiz de *SWOT*.

Observou-se que a empresa estudada possui diversos pontos fortes os quais deverão ser evidenciados ao máximo e que contribuirá para a competitividade no mercado de atuação. Entretanto, ficou notável alguns pontos fracos, os quais precisam ser corrigidos ou minimizados os efeitos no negócio. A figura 1 apresenta a Matriz de *SWOT* que foi elaborada a partir da análise da empresa estudada.

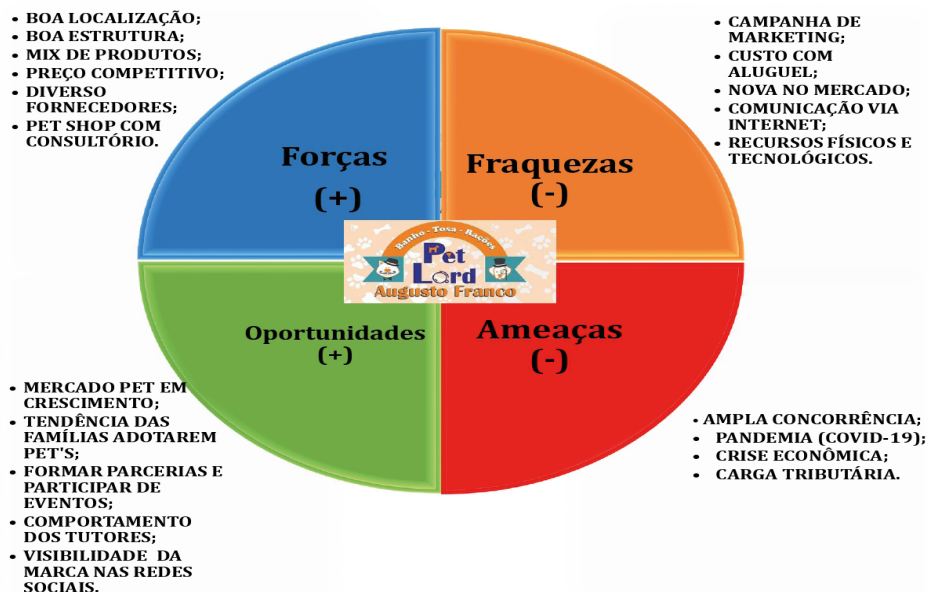


Figura 01 – Matriz de SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da observação participante, 2020.

Nesse contexto, no que diz respeito ao ambiente interno, em que é possível exercer controle destas variáveis, nota-se que a empresa tem como força uma boa estrutura, bem como encontra-se bem situada. Possui em seu portfólio produtos diversos e preço competitivo. Seu grande diferencial é que, além da comercialização de produtos e serviços, dispõe de um consultório dentro de sua instalação, ou seja, empresa oferta também serviços de higiene e saúde e proporciona que tutores realizem compras de ração, brinquedos e acessórios.

Já no que se refere às fraquezas, percebe-se que um dos principais fatores que vem interferindo no empreendimento são as ações de marketing digital. Constatou-se que a empresa neste requisito age de maneira passiva, logo, este fator vem exercendo grande impacto na relação com o cliente via internet e, consequentemente, no processo de fidelizar

e prospectar novos clientes. Ademais, a empresa é nova no mercado quando comparada com outras que atuam no mesmo ramo. Outro fator existente é a despesa mensal com aluguel para o funcionamento do espaço físico da loja.

Em se falando no ambiente externo, aponta-se como oportunidade o crescimento do mercado pet, ainda mais com o aumento das famílias que cada vez mais estão optando por adotar animais de estimação e criá-los como membro da família. Outrossim, é grande a oportunidade de participar de eventos *pet's* e formar parcerias, o que traz inúmeros benefícios para a organização. Tais oportunidades deverão ser aproveitadas pela empresa para potencializar o desenvolvimento.

No que tange às ameaças, foi constatado alguns fatores os quais a empresa não possui domínio. Nota-se que existem diversos Pet Shop no bairro, fazendo com que a concorrência seja ampla. Em seguida, a alta carga tributária para manter o funcionamento da empresa e gastos com funcionários, além dos impactos da pandemia – COVID 19 e, conseqüentemente, a crise econômica, fatores estes que podem se tornar desfavoráveis para o sucesso do negócio.

Observou-se que a campanha de marketing digital da Pet Lord detém gargalos que vem interferindo no processo de comunicação e possível prospecção de clientes. A empresa estudada utiliza o Instagram e o WhatsApp como canal para relacionar-se com os clientes, sendo que uma pequena parte foi fidelizada por meio do Instagram e a maioria via WhatsApp. Atualmente, as campanhas de marketing são realizadas pela proprietária e, devido à baixa divulgação de produtos, serviços e conteúdos relacionados ao seguimento do comércio, não vem alcançando resultados esperados. Com base nos resultados apresentados, foi elaborado um plano de intervenção como proposta de sugestão para corrigir ou reduzir os problemas que vêm impactando o comércio.

Com intuito de aprimorar o marketing digital e objetivando estreitar a relação com o cliente, foi elaborado o Canva do marketing digital, que apresenta como proposta de valor melhorar a comunicação através das redes sociais. Para mensuração foi desenvolvida algumas métricas como o acompanhamento de indicadores, número de visitas, interação do público, conteúdos mais visitados. Tal acompanhamento indicará se a estratégia está em consonância com o objetivo proposto. Feito isto, o próximo passo será a definição da persona através de pesquisa baseada em dados obtidos do público-alvo para entender hábitos de compras e produtos preferidos dos clientes. Assim será identificado o público ideal através das preferências dos compradores, podendo a empresa entender qual é a melhor forma de atender às necessidades deste público.

Com base nas redes sociais mais utilizadas para os clientes consumir conteúdos e informações o canal utilizado será o Instagram e WhatsApp. Já no que se refere à atividade-chave será gerar leads, visando atrair um maior número de público e ampliar a comunicação. Para que essas ações sejam postas em prática, como ferramenta serão utilizados aplicativos editores para produção e gerenciamento de conteúdo, Excel e gráficos

para compilar as métricas e, assim, acompanhá-las. Outro passo para alcançar a atividade-chave será a empresa formar parcerias com fornecedores, adestradores de animais e ONG's protetora de animais. Com estas parcerias é possível somar forças e potencializar os resultados almejados. Para alcançar tal resultado será necessária a criação de conteúdo de acordo com a persona definida e ramo de atividade do negócio, além da definição de frequência para postagem no feed e story das redes sociais.

A ferramenta utilizada para gerenciar conteúdo será de versão gratuita, sendo reservado um valor para custear as mídias pagas e para quando houver terceirização na criação de conteúdo. No decorrer de seis meses pretende-se atingir uma melhoria de 80% no relacionamento com o cliente por meio das redes sociais, conforme ilustra o Canva abaixo:

Canvas do Marketing



 Parceiros	 Atividades Chave (Rotina)	 Proposta de Valor (Objetivo de Marketing)	 Métricas (Conversão Chave) KPI	 Persona
Fornecedores; Adestradores de animais; ONG's que atua no resgate de animais.	Gerar leads para atrair o público e melhorar a comunicação	Melhorar a comunicação com o cliente, através das redes sociais	Aumentar leads e tráfego das redes sociais	Analisar principais característica hábitos de compras, costumes, preferências do público
	 Ferramentas Planilha e gráficos no excel Editor para produzir conteúdos		 Canais Instagram; WhatsApp.	
 Estratégia (Conteúdo) Produzir conteúdos de acordo com a persona do público; Definir frequência dias e horários de postagens; Divulgação de promoções; Publicação da rotina da empresa no feed e storys; Produzir conteúdos com informações sobre o mercado Pet				
 Orçamento total de Marketing Terceirização para criação de conteúdos; Patrocínio de anúncios no Instagram.		 Resultado esperado Em seis meses aumentar a efetividade no relacionamento com os clientes nas redes sociais em até 80%		

Fonte: Rock Content.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu identificar de que maneira ou como as estratégias de marketing digital podem contribuir no relacionamento e comunicação com os clientes da *Pet Lord*, em Aracaju-SE. Observou-se que a empresa dispõe de algumas práticas de relacionamento com o cliente, divulgando produtos e serviços. Contudo, a campanha de marketing tem sido um fator que vem interferindo no relacionamento com o cliente.

Por meio da utilização da ferramenta de gestão matriz de SWOT, atestou-se que a empresa estudada está inserida em um ambiente favorável e possui diversos pontos fortes. Entretanto, verificou-se que ainda assim é necessário desenvolver um processo contínuo e

interativo, visando manter uma melhor relação com seus clientes.

O marketing digital é um recurso valioso de que dispomos e que necessita ser mais explorado pelas empresas. Ações de marketing podem desdobrar-se em diferencial competitivo, especialmente neste momento contemporâneo e pós-globalizado em que os avanços tecnológicos crescem de maneira exponencial e disponibiliza diversas plataformas que podem ser utilizadas por clientes e empresas.

Neste sentido, explorar ao máximo deste recurso contribui para a fidelização dos clientes. Através da aproximação com o cliente é possível fazer análise de costumes e desejos para utilizar produtos ou serviços e, dessa forma, melhorar a relação com ele. Portanto, pode-se afirmar que o marketing contribui para o desenvolvimento organizacional de modo ampliado, à medida que assume papel estratégico dentro de uma instituição.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antônio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; colaboração Alessandro Soares Marino Costa [et al.] **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil / organização**. São Paulo: Atlas, 2019.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de Campos. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2. ed. - [Reimpr.]. -Rio de Janeiro: LTC, 2018.

CANVA do marketing digital. **Rock Content**, Publicado em 29 de agosto de 2018. / Atualizado em 9 de agosto de 2019. Disponível em: < <https://rockcontent.com/blog/canvas-do-marketing-digital>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

COBRA, Marcos; André Torres Urdan. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, Tadeu **Sistemas de informações gerenciais & operacionais: tecnologias da informação e as organizações do século 21**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FERREIRA, Ana Cristina et. al. **A pesquisa sobre redes sociais e comportamento do consumidor no Brasil**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 2, p. 186-213, mai./ago. 2017. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1146>> Acesso em: 06 set. 2019.

FERREIRA JR., A. B., AZEVEDO N. Q. **Marketing Digital: Uma análise do mercado**. Ed. Intersaberes, Curitiba, 2015.

FERREIRA, Marina dos Santos Bragine. **Mídias sociais como ferramenta de comunicação para fortalecimento de marcas e organizações**. Revista Temática, Paraíba, v.13, n.06. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/download/34841/17698>> Acesso em: 07 set. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.Reimpr. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. Ed: Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** – 8. ed. - [3. reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MACÃES, Manuel Alberto Ramos. **Conjuntura Actual Marketing e Gestão da Relação com o Cliente (CRM)** – Volume VIII, Editora, 2017.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**: Tudo que você queria saber sobre Marketing e Publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. 2ª ed. Atualizada, São Paulo, 2018.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. 2ª. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

ZENONE, Luiz Claudio **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE DUAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO EM CONSONÂNCIA COM OS EFEITOS FINANCEIROS APRESENTADOS NO PERÍODO PANDÊMICO

Data de aceite: 01/03/2023

Andréa Stefânia Sereni

Unioeste

Fauston Pastre

Unioeste

Viviani Maria Pommer

Unioeste

Elias Garcia

Unioeste

RESUMO: Este trabalho tem por finalidade realizar uma análise econômico-financeira de duas grandes companhias que atuam no segmento varejista, situadas no Brasil, utilizando para isso o período referente os exercícios de 2019, 2020 e 2021. Para a realização deste trabalho foi necessário o desenvolvimento de uma revisão bibliográfica, onde foram consultados livros que abordam os temas de demonstrações contábeis e suas ferramentas de análise, extraindo as informações necessárias para alcançar os objetivos propostos pelo estudo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa nos dados coletados nos balanços patrimoniais, e em seguida analisou-se a situação econômica e patrimonial das companhias,

por meio dos Índices de Liquidez e Endividamento. Tais análises levaram em conta a pandemia da Covid-19 que gerou um cenário de oscilações de mercado nas companhias, trazendo inclusive resultados positivos e por vezes, justificando eventuais negativos. Os resultados foram apresentados por quadros. Verificou-se que por meio das análises das demonstrações contábeis, é possível gerar informações sobre a situação econômico-financeira das companhias.

PALAVRAS-CHAVE: Demonstrações Contábeis, Índices de Liquidez, Endividamento, Econômico-financeira.

ABSTRACT: This work aims to perform an economic and financial analysis of two large companies operating in the retail segment, located in Brazil, using for this the period referring to the years 2019, 2020 and 2021. To carry out this work it was necessary to develop a bibliographic review, where books were consulted that address the themes of financial statements and their analysis tools, extracting the information necessary to achieve the objectives proposed by the study. A qualitative research was carried out on the data collected in the balance sheets, and then analyzed the economic and

patrimonial situation of the companies, through the Liquidity and Indebtedness Indices. These analyses took into account the Covid-19 pandemic, which generated a scenario of market fluctuations in companies, including positive results and sometimes justifying any negatives. The results were presented by tables. It was verified that through the analysis of the financial statements, it is possible to generate information about the economic and financial situation of the companies.

KEYWORDS: Financial Statements, Liquidity Indices, Indebtedness, Economic and Financial.

1 | INTRODUÇÃO

O processo que envolve as análises de balanço iniciou-se no século XIX, quando os banqueiros americanos passaram a exigir as demonstrações contábeis aos clientes pessoa jurídica, tomadores de empréstimos (MATARAZZO, 1998).

A atitude conquistou ampla aceitação desde 09 de fevereiro de 1895, quando o conselho executivo da associação dos bancos do estado de Nova Iorque, recomendou aos seus membros que passassem a solicitar declarações escritas e assinadas de seus ativos e passivos às suas respectivas empresas.

De acordo com Espíndola (2013), no Brasil, a análise de balanços ganhou relevância quando, a partir do ano de 1968, surgiu a instituição SERASA com objetivo de ser uma central de análise de balanços para bancos comerciais.

Conforme a Lei nº 11.638/07, para toda organização constituída torna-se obrigatório constituir balanço patrimonial de sua empresa, onde cada demonstração deverá ser publicada com as devidas indicações de valores que correspondem às demonstrações contábeis do exercício anterior para fins de comparação.

A análise de balanços pode auxiliar na definição de estratégias da empresa, pois além de apresentar o posicionamento relativo e a evolução de vários grupos contábeis, pode ser utilizada como um “painel geral de controle da administração”, servindo de base na tomada de decisões e análises de possíveis pontos críticos (IUDÍCIBUS, 2008).

Segundo Matarazzo (1998), os balanços fornecem dados seguindo regras contábeis, com intuito de transformá-los em informações capazes de produzir um grau de excelência para a análise da atual situação e temporais projeções.

As análises das demonstrações contábeis objetivam maior clareza da situação das companhias e seus desempenhos no mercado.

Portanto, este estudo tem como objetivo examinar e analisar a reação de duas das principais companhias do ramo varejista, com base nos balanços datados de 31/12/2019, 31/12/2020 e 31/12/2021, estes últimos, enquadrados no período da pandemia da Covid-19.

Optou-se pelas companhias Magazine Luiza S.A. e Lojas Americanas S.A., ambas referências no mercado varejista brasileiro e presentes entre as 10 maiores redes nacionais de acordo com seus faturamentos, contextualizado na reportagem da Revista Exame de 09 de agosto de 2022, e por se caracterizarem como sociedades anônimas de capital aberto.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sociedades Anônimas

Carvalhosa (2013, p. 153) define sociedades anônimas como empresas cujo capital social é dividido em pequenas partes, chamadas ações. Entre as sociedades anônimas, existem as que se classificam como sociedades anônimas de capital aberto, cujos títulos e valores mobiliários, registrados na CVM (Comissão de Valores Mobiliários), são negociadas livremente na bolsa de valores, o que faz delas sociedades de capitais, não tendo grande importância a revelação de quem são as pessoas atreladas a esses capitais. Além disso, Carvalhosa (2013, p. 153) afirma que a responsabilidade do acionista é limitada ao valor de emissão das ações ou então o valor pago por ele pelas ações.

A Lei nº 6.404/76 dispõe sobre as sociedades anônimas e é seguida com atualizações. Em seu artigo 176 é definida a exigência de divulgação, por parte de todas as sociedades anônimas, a cada exercício social, do balanço patrimonial, demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, demonstração de resultado, demonstração dos fluxos de caixa, estando desobrigadas desta as sociedades anônimas de capital fechado com patrimônio líquido inferior a dois milhões de reais, e, apenas para companhias abertas, demonstração do valor adicionado (BRASIL, 17 dez. 1976, p. 94).

Marion (2019, p. 8) observa que a Lei nº 6.404/76, e suas atualizações, agregou para o estudo das demonstrações contábeis a dinâmica de padronização dos instrumentos contábeis, facilitando assim sua interpretação e a comparabilidade entre empresas nacionais e internacionais, uma vez que todas as empresas passaram a ter um modelo único para divulgação de seu resultado e equivalência patrimonial.

2.2 Evidenciações das demonstrações contábeis

A contabilidade é uma ciência social aplicada que tem como foco o estudo do patrimônio de determinada entidade e suas possíveis variações, deste modo, ao ser mensurada, controlada, estudada e interpretada, torna-se possível otimizar suas operações (IUDÍCIBUS et al, 2019, p. 1).

Segundo Iudícibus, Marion e Faria (2018, p. 35), a contabilidade fornece informações a uma série de usuários que tem interesse em possuí-las, sejam eles usuários externos, como bancos e eventuais investidores, ou usuários internos da própria empresa, que geralmente têm acesso facilitado e as utilizam para as tomadas de decisões em todos os níveis da entidade.

Fazendo referência aos usuários internos, Iudícibus (2020, p. 4) cita a existência da área da contabilidade chamada contabilidade gerencial, que utiliza as informações com finalidade de atender à administração da empresa, com informações úteis e confiáveis para um processo de decisão assertivo do gestor.

Como cita Padoveze (2006, p. 39-40), a contabilidade gerencial, através de

estimativas, relatórios especiais de desempenho e de custos, pode auxiliar em diversas tarefas na gestão de uma empresa, como no planejamento, na avaliação de desempenho e nas decisões realizadas.

Atkinson et al. (2015, p. 2), complementa que a contabilidade gerencial é o processo de fornecer aos gerentes e funcionários de uma organização, informações relevantes, financeiras e não financeiras, para tomadas de decisão, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho.

Uma das fontes de informação da contabilidade gerencial são as demonstrações contábeis que, segundo Marion (2019, p. 6), surgiram com os primórdios da própria contabilidade. Contudo, a análise das demonstrações contábeis da forma como percebemos hoje, se deu no século XIX, quando os banqueiros americanos passaram a solicitar às empresas demonstrativos da sua real condição patrimonial para que pudessem contrair empréstimos.

Ribeiro (2020, p. 13) afirma que as demonstrações contábeis são o produto da atividade contábil, visto que o levantamento de dados e registros da própria empresa em sua devida interpretação geram informações que são apresentadas através das demonstrações.

As demonstrações contábeis são uma representação da posição patrimonial da empresa. Tem caráter informativo para qualquer que seja o usuário da informação contábil, tanto no processo decisório dentro da própria instituição, quanto para usuários externos para uma perspectiva externa da condição da empresa (CPC 26).

Iudícibus (2020, p. 11) trata as demonstrações contábeis como o registro de fatos do passado de forma neutra, para que sirvam de informação para quem interessar.

2.3 Análise de Índices

Como pela simples visualização das demonstrações contábeis nem sempre é possível ter parâmetros de comparação e análise, algumas ferramentas são utilizadas para facilitar esse trabalho.

Uma das ferramentas mais utilizadas para isso são os índices ou indicadores que, segundo Marion (2019, p. 21), são relações feitas através de determinados valores retirados das demonstrações contábeis, que facilitam muito o entendimento da situação da empresa em um dado momento, porque através dessas relações é possível realizar comparações e análises muito relevantes que seriam impossíveis somente com a observação de montantes.

Para Silva (2019, p. 135), o uso de indicadores possibilita que se tenha um panorama da situação financeira, patrimonial e econômica da empresa, e diante da comparação dos valores dos índices no decorrer do tempo, é possível entender claramente o comportamento da empresa. Ele ressalta ainda, que é importante a comparação desses valores com os índices de outras empresas concorrentes, pois como elas se encontram no mesmo mercado, é possível identificar possíveis falhas na gestão, o que leva a resultados

inferiores para a empresa.

Marion (2019, p. 21) ressalta que é necessário muito cuidado na interpretação extraída da análise dos índices, uma vez que é possível que eles transmitam uma falsa impressão em relação à empresa.

Silva (2019, p. 135) destaca que, ao longo do tempo, diversos indicadores têm sido propostos, geralmente agrupados classicamente em dois grandes grupos: Indicadores de Rotatividade/Atividade e Indicadores Financeiros.

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2019, p. 105), os índices de liquidez são aqueles que demonstram a capacidade de uma empresa em gerar caixa para quitar com as obrigações assumidas e, assim, garantir sua sobrevivência.

De acordo com Silva (2019, p. 153), os índices de rentabilidade buscam demonstrar o retorno que a empresa tem em relação a algum valor que expresse sua dimensão, como por exemplo, vendas, ativo ou patrimônio líquido.

Por fim, os índices de estrutura de capital são definidos por Martins, Miranda e Diniz (2019, p. 119) como valores que estabelecem relações entre o capital próprio e o capital de terceiros, para visualizar o quanto a empresa depende do capital de terceiros para se manter.

2.3.1 *Liquidez Corrente (LC)*

Segundo Silva (2019, p. 147), a liquidez corrente é uma das ferramentas mais utilizadas para avaliar a saúde financeira de uma empresa e representa a relação entre o ativo circulante de uma empresa, composto por dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto prazo, e seu passivo circulante, que são suas obrigações nesse mesmo período. Ela pode ser calculada conforme abaixo.

$$LC = \frac{AC}{PC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Figura 1 – Fórmula da Liquidez Corrente

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Martins, Miranda e Diniz (2019, p. 106) explicam que esse índice representa o valor monetário que a empresa possui, ou vai possuir no decorrer do exercício seguinte, para quitar cada unidade de real de dívida a curto prazo que a empresa possuía, e assim, demonstrando a capacidade de pagar suas dívidas de curto prazo, bem como, financiar seu capital de giro.

Lins e Francisco Filho (2012, p. 154) avaliam que, de uma forma geral, quanto maior for esse indicador, melhor. Por outro lado, se esse indicador for menor que 1, a situação da empresa pode ser considerada preocupante, pois pode indicar tendência à insolvência.

Vale salientar, conforme afirma Marion (2019, p. 77), que determinados negócios, empresas prestadoras de serviços, podem ter sua liquidez corrente abaixo de 1 sem isso representar um risco para a empresa, vez que ela pode não contar com estoques, mas pode ter constante fluxo de entrada de dinheiro em caixa.

2.3.2 Liquidez Imediata (LI)

A Liquidez Imediata é um índice conservador, considerando apenas o caixa, saldos bancários e aplicações financeiras de liquidez imediata para quitar as obrigações, ou seja, exclui-se os estoques, as contas e valores a receber, revelando-se um índice de grande importância para análise da situação da empresa no cenário de curto prazo.

Gitman (2000, p.113) cita que a liquidez de uma empresa de negócios é mensurada por sua capacidade de atender a suas obrigações a curto prazo, no vencimento.

Ainda segundo Gitman (2000), a liquidez está relacionada com a solvência financeira de uma empresa atrelada a sua facilidade em honrar suas contas e, portanto, a Liquidez Imediata será determinada pela seguinte fórmula:

$$LI = \frac{D}{PC} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Figura 2 – Fórmula da Liquidez Imediata

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Perondi (2007) afirma que o índice de liquidez imediata revela a capacidade de uma empresa saldar seus compromissos de curto prazo, isto é, o quanto a empresa possui de dinheiro em caixa, bancos e aplicações de liquidez imediata, para cada unidade monetária do Passivo Circulante.

A Liquidez Imediata apresenta-se como a relação entre o que a empresa possui de numerário disponível em determinado momento em relação às obrigações de curto prazo das quais tem que honrar (ZANLUCA, 2013).

2.3.3 Liquidez Seca (LS)

Similarmente a liquidez corrente, no cálculo do índice de liquidez seca, exclui-se os estoques por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos. O resultado deste índice será invariavelmente aquém ao de liquidez corrente, sendo cauteloso com relação ao estoque para a liquidação de obrigações.

Perondi (2007, p. 39) define liquidez seca como a capacidade financeira líquida da empresa em cumprir os seus compromissos de curto prazo, isto é, quanto a empresa possui no Ativo Circulante sem depender de seus estoques, para cada unidade de seu Passivo Circulante.

Ainda segundo Perondi (2007), pode-se afirmar que a liquidez seca é a relação do que a empresa possui em dinheiro (caixa, bancos, clientes) em relação ao que a empresa possui de obrigações a pagar no grupo Passivo Circulante, conforme representado na seguinte fórmula:

$$LS = \frac{AC - \text{Estoques}}{PC} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Figura 3 – Fórmula da Liquidez Seca

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

2.3.4 Liquidez Geral (LG)

O índice de Liquidez Geral considera a situação da empresa no longo prazo, incluindo em seu cálculo, os direitos e obrigações a longo prazo, obtidos no balanço patrimonial.

Segundo Perondi (2007, p. 40), os recursos financeiros aplicados no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo devem cobrir as obrigações totais, ou seja, o Passivo Circulante acrescido do Passivo Exigível a Longo Prazo, conforme a seguinte fórmula:

$$LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Figura 4 – Fórmula da Liquidez Geral

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Portanto a Liquidez Geral é um indicador para medir a capacidade de uma empresa honrar com as suas obrigações de curto e longo prazo.

2.3.5 Índice de Endividamento Geral

O Índice de Endividamento Geral (EG) é um dos indicadores básicos utilizados pelas empresas, que visa representar o valor total que comprometido para o pagamento de custos relacionados a terceiros, chamados de passivos exigíveis.

De acordo com Marion (2005), a qualidade de endividamento da empresa poderá ser avaliada conforme sua composição, sendo o endividamento a curto prazo geralmente utilizado para financiar o ativo circulante e, o endividamento a longo prazo utilizado para financiar o ativo permanente.

O Índice de Endividamento Geral demonstra o quanto a empresa encontra-se dependente de capital de terceiros e é representado através da relação entre o valor total do passivo pelo valor total do ativo.

O referido índice revela sua extrema importância na análise da saúde financeira

das empresas e quais atitudes precisam ser decididas pois, quanto maior o índice de endividamento, maiores serão os olhares em relação aos custos e despesas, a fim de evitar complicações financeiras ainda mais drásticas.

Ressalta-se que a análise dos índices de endividamento está diretamente ligada aos indicadores de liquidez, pois indica a probabilidade da empresa não conseguir honrar seus compromissos, evidenciando problemas de liquidez (TEIXEIRA, 2010).

Segundo Teixeira (2010), os índices de liquidez e de endividamento apresentam limitações, pois consideram o endividamento no último dia de cada exercício (31/ dezembro), e que nesta data, todas as dívidas tivessem que ser liquidadas, ou seja, esses dois indicadores não consideram as dinamicidades do fluxo de caixa da empresa.

O índice de Endividamento Geral não explicita plenamente a situação financeira da empresa, mas deve ser mensurado frequentemente, pois a queda nos resultados indica que a empresa tem tido uma resposta positiva ao passivo, e é determinado pela seguinte fórmula:

$$EG = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Ativos Totais}} \times 100$$

Figura 5 –Fórmula do Índice de Endividamento Geral

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

2.4 Covid-19

Segundo o material publicado pela biomédica Marcela Lemos, no *site* Tua Saúde, o coronavírus que causa a infecção da Covid-19, surgiu em 2019 na cidade chinesa de Wuhan, e os primeiros casos aconteceram em animais e foram transmitidos para as pessoas. A família coronavírus afeta principalmente os animais, e existem 40 tipos diferentes desses vírus identificados em animais e apenas 7 tipos em seres humanos.

Diante desses apontamentos os primeiros casos da doença foram confirmados por um grupo de pessoas que estiveram no mesmo mercado popular da cidade de Wuhan, onde eram vendidos vários tipos de animais selvagens vivos, como cobras, morcegos e castores, que poderiam estar doentes e transmitir o vírus para as pessoas.

Em janeiro de 2020, segundo Chaves e Pereira (2021) ocorreram os primeiros exames laboratoriais na região de Wuhan, considerada epicentro da epidemia, neste momento também surge a nomenclatura Covid-19 (Coronavírus Diseases-2019) e juntada ao grupo de das doenças de notificação compulsória. Ainda segundo Chaves e Pereira (2021) em fevereiro de 2020, o 2019-nCov recebeu o nome de “Síndrome Respiratória Aguda Grave pelo Coronavírus-2” (SARS-CoV-2).

Segundo publicação no site da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), a pandemia

da Covid-19 causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou novo Coronavírus, causou milhares de óbitos, impactos sociais, econômicos, culturais e políticos.

Desde o ano de 2020, todas as nações do mundo atravessam um período inédito de pandemia, onde a população global foi afetada em todos os aspectos do seu cotidiano, como comportamento social, economia, saúde e até liberdade, levando a uma crise mundial sem precedentes.

Durante a pandemia, no Brasil instalou-se uma enorme crise sanitária e com ela, medidas restritivas foram tomadas, como o isolamento social que teve intuito de conter ou diminuir a proliferação da doença.

Contudo estas medidas também causaram desaquecimento econômico do país, produzindo rupturas financeiras e operacionais em diversas empresas, obrigando as companhias a rever planejamentos, estratégias e investimentos, para a continuidade das atividades e fortalecer seu valor de mercado.

É inegável que a pandemia teve impactos nas empresas, ainda que em alguns ramos de atividade esses impactos foram positivos. No caso das empresas utilizadas neste estudo tiveram ainda um benefício por utilizarem o modelo de vendas pela internet, o chamado comércio eletrônico. No momento da pandemia que as pessoas foram forçadas a ficarem em casa, a maioria das empresas optaram pelo comércio eletrônico no sentido de continuar suas vendas sem que as pessoas tivessem que sair para uma loja física. Esse modelo de comércio foi uma estratégia que deve ser levada em conta no momento das análises financeiras.

3 | METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se pesquisa descritiva do tipo estudo de caso (multicaso), onde os dados foram coletados dos Balanços Patrimoniais publicados, nos sítios eletrônicos das empresas, datados de 31/12/2019, 31/12/2020 e 31/12/2021. Os métodos utilizados para análise foram os Índices de Liquidez e Endividamento.

Para o estudo de caso, aplicou-se o método qualitativo, que de acordo com Creswell (2010, p.43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2010) também, focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou de imagens e interpretação pessoal dos achados.

4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados através dos Balanços Patrimoniais das companhias

Magazine Luiza S.A. e Lojas Americanas S.A. nos anos de 2019, 2020 e 2021, a fim de observar a variação dos índices encontrados dentro do período estudado. Para tanto, foram realizadas análises por indicadores, sendo eles: Análise de Liquidez e Análise do Endividamento Geral.

4.1 Índice de Liquidez e Análise de Endividamento Geral

Para analisar os índices de liquidez, é importante saber que o valor calculado, se maior que “1” (um) significa que a empresa possui folga para assumir suas obrigações, se igual a “1” significa que ocorre uma igualdade entre créditos e contas a pagar, e finalmente, se o valor evidenciado for menor que “1” significa que a empresa não teria recursos financeiros suficientes para quitar suas obrigações a curto prazo.

Na análise de Endividamento Geral, quanto menor o valor, melhor, ou seja, significa que o valor desse indicador será a quantidade que a empresa depende do capital de terceiros para suprir com suas obrigações.

MAGAZINE LUIZA S.A.	EXERCÍCIO SOCIAL		
Indicador	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	1,60	1,25	1,61
Liquidez Seca	1,13	0,81	1,01
Liquidez Imediata	0,04	0,13	0,17
Liquidez Geral	1,62	1,42	1,42
Índices de Endividamento (%)	61,78	70,28	70,66

Quadro 01: Índices de Liquidez e Endividamento da empresa nos anos de 2019, 2020 e 2021

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

No índice de liquidez corrente, que demonstra a capacidade da empresa quitar seus compromissos, observa-se que a companhia se manteve estável e capaz de honrar seus compromissos, pois apresentou resultados consistentes no triênio, e que embora houve queda no índice no ano de 2020, apesar da pandemia da Covid-19, a empresa demonstrou através do índice de liquidez corrente a capacidade de honrar seus compromissos financeiros.

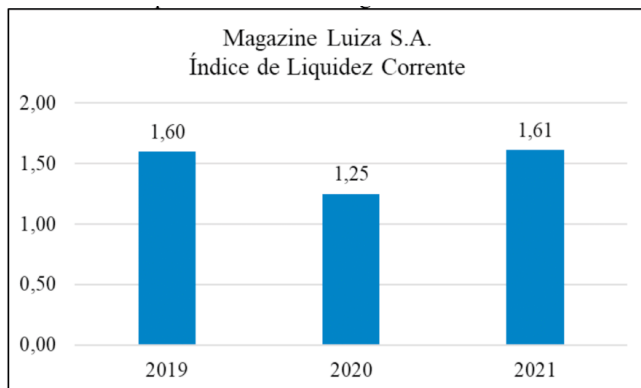


Gráfico 01: Liquidez Corrente - Magazine Luiza S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Tomando por base a Liquidez Seca, que exclui os valores que a empresa possui em estoque, podemos notar que a companhia no ano de 2019 apresentou um superávit considerável, demonstrando a possibilidade de honrar com os compromissos. No ano de 2020, a empresa apresentou uma queda no índice. No ano de 2021, o cálculo da liquidez seca apresentou uma melhora em comparação ao exercício anterior, recuperando o equilíbrio.

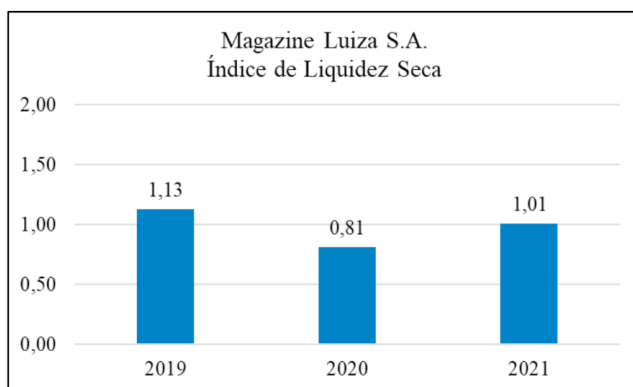


Gráfico 02: Liquidez Seca - Magazine Luiza S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Analisando o Índice de Liquidez Imediata dos três anos apurados, foi possível perceber que, em nenhum dos exercícios, o valor que a empresa possui em seu grupo disponível cobre as obrigações que esta possui em seu passivo circulante, ou seja, os índices dos três exercícios são insatisfatórios.

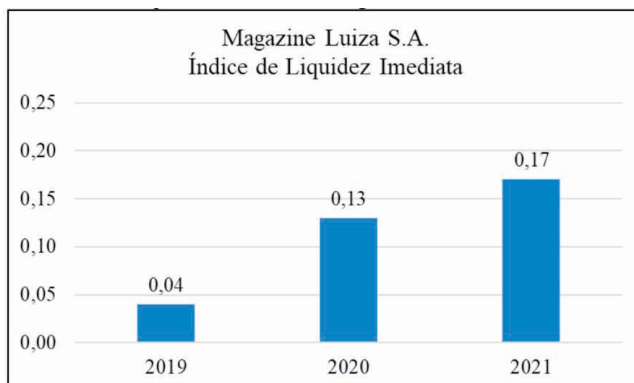


Gráfico 03: Liquidez Imediata - Magazine Luiza S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O Índice de Liquidez Geral, que observa as competências da empresa em seu longo prazo, comprova que o resultado foi satisfatório no que se diz respeito aos índices de liquidez geral, embora seja possível perceber uma pequena queda no decorrer dos exercícios, quase que irrelevante, possivelmente atribuída pelos reflexos da pandemia da Covid-19.

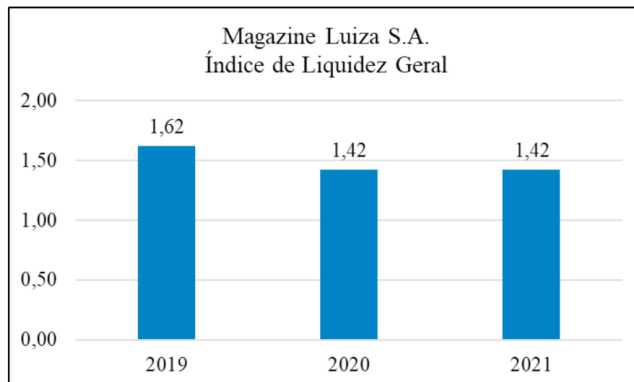


Gráfico 04: Liquidez Geral - Magazine Luiza S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Pertinente ao Endividamento Geral da empresa, este percentual indica quanto se utiliza de recursos de terceiros para financiar o ativo de determinada organização. Considerando que, quanto menor o índice melhor para a organização, visto que, quanto menor a dependência do capital de terceiros mais solvente é a empresa, pode-se dizer que o endividamento geral da empresa se apresentou em constante elevação no decorrer dos três exercícios avaliados.

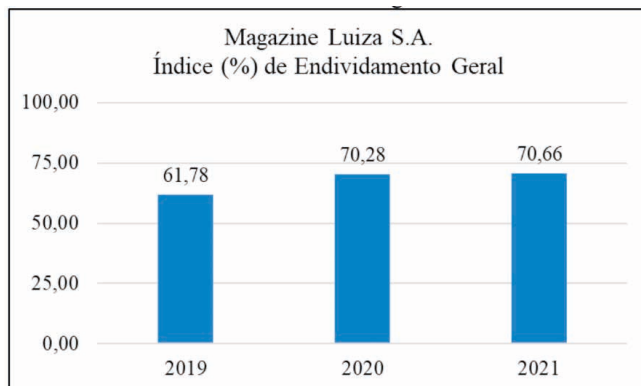


Gráfico 05: Endividamento Geral - Magazine Luiza S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Na sequência, são apresentados e analisados os respectivos índices das Lojas Americanas S.A.:

LOJAS AMERICANAS S.A.	EXERCÍCIO SOCIAL		
Indicador	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	1,79	2,93	1,64
Liquidez Seca	1,54	2,61	1,25
Liquidez Imediata	0,60	1,23	0,20
Liquidez Geral	1,29	1,72	1,56
Índices de Endividamento (%)	77,82	58,04	64,26

Quadro 2: Índices de Liquidez e Endividamento da empresa nos anos de 2019, 2020 e 2021

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O índice de liquidez corrente demonstrou que a empresa conseguiria honrar seus compromissos nos anos avaliados, e evidenciou que, apesar da pandemia da Covid-19, no ano de 2020, a companhia apresentou um índice mais favorável que os exercícios de 2019 e 2021.

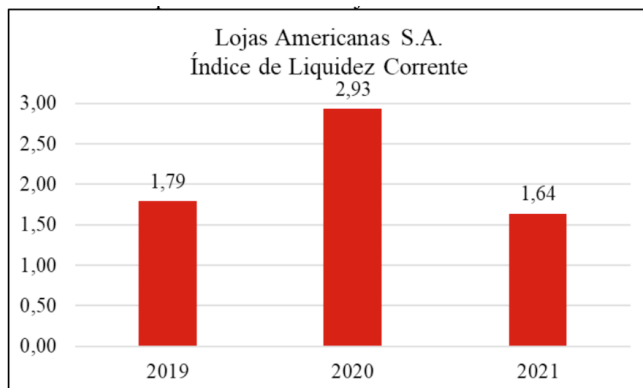


Gráfico 06: Liquidez Corrente - Lojas Americanas S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Na Liquidez Seca, índice que exclui os valores do estoque, podemos notar que a companhia apresentou bons índices, ressaltando uma considerável melhora no ano 2020.

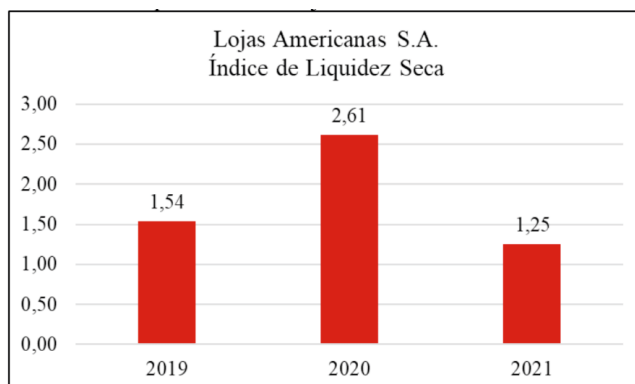


Gráfico 07: Liquidez Seca - Lojas Americanas S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Analisando o Índice de Liquidez Imediata, percebeu-se que valor que a empresa possui em seu grupo disponível para cobrir suas obrigações, através dos índices calculados, que em 2020 a empresa apontou um índice favorável, mas em 2019 e 2021, os índices estão desfavoráveis.

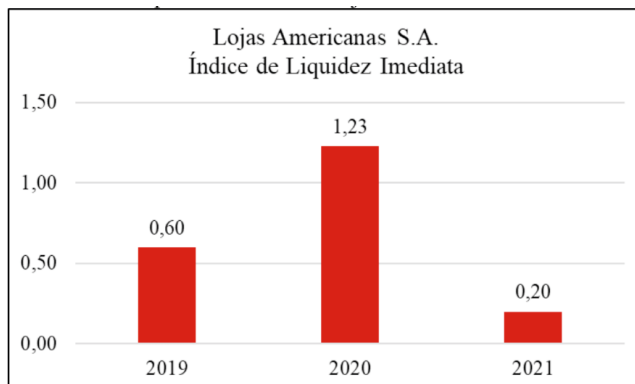


Gráfico 08: Liquidez Imediata - Lojas Americanas S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O índice de liquidez geral, que demonstra as competências da empresa em seu longo prazo, comprova que os resultados estão satisfatórios para todos os três anos, demonstrando que, mesmo com a pandemia da Covid-19, os índices estão acima de “1” (um).

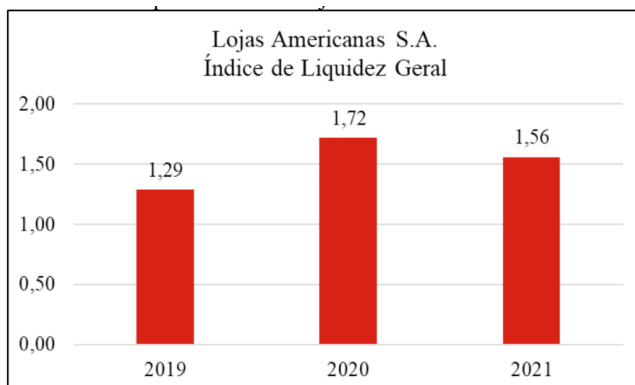


Gráfico 09: Liquidez Geral - Lojas Americanas S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

No índice de endividamento da empresa, percentual que indica quanto se utiliza de recursos de terceiros para financiar o ativo da empresa, pode-se dizer que os indicadores se apresentavam elevados, que em 2020 houve uma menor dependência comparado ao ano de 2019, mas em 2021, o índice apresentou um índice superior ao dobro do averiguado em 2020.

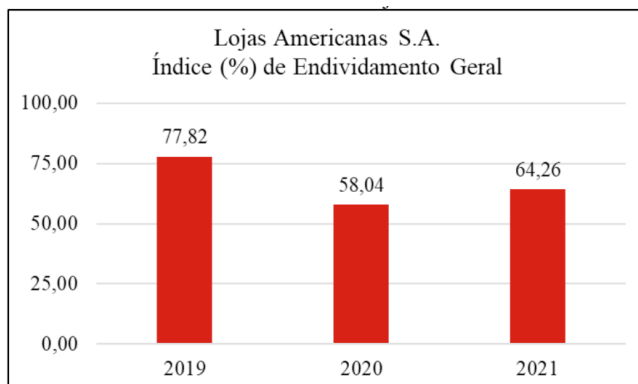


Gráfico 10: Endividamento Geral - Lojas Americanas S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

4.2 Comparação dos indicadores: Magazine Luiza S.A. x Lojas Americanas S.A.

Foram observados os respectivos índices do triênio 2019-2021 entre ambas as companhias, com vistas à detecção de possível inferência de correlação nas condições financeiras com o período da pandemia.

A comparação entre a situação de ambas as companhias e o comportamento temporal dos indicadores ao longo do referido triênio é facilitada através do seguinte mosaico gráfico.

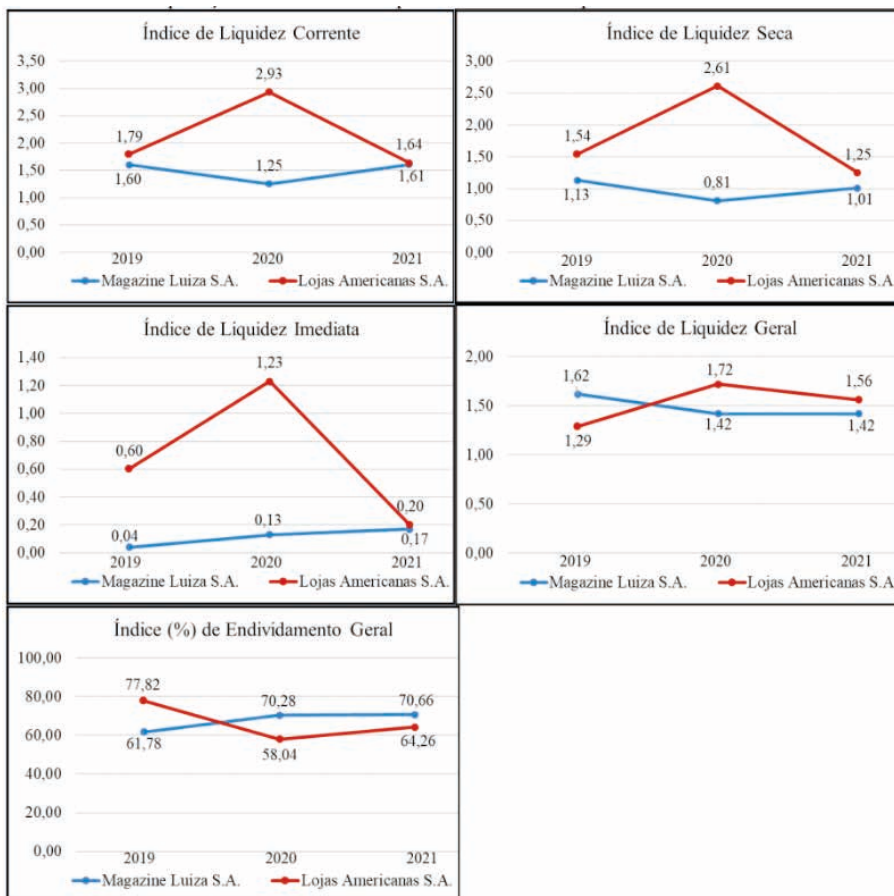


Gráfico 11: Comparação dos índices temporais entre as companhias

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As representações gráficas expõem distintas alternâncias nos índices entre as companhias, ora uma apresentando crescentes índices, enquanto a outra, apresenta reduções e inclusive, apresentando diferentes momentos quanto a suficiência em honrar seus compromissos.

5 | CONCLUSÃO

Por meio da pesquisa foram analisados os balanços patrimoniais de 2019, 2020 e 2021 de duas empresas do ramo varejista de capital aberto do Brasil, denominadas Magazine Luiza S.A. e Lojas Americanas S.A.

Aplicou-se ferramentas de análise nas demonstrações contábeis do período acima citado, sendo índices de liquidez e de endividamento, resultando em informações acerca da situação econômica e financeira das empresas.

A partir dos cálculos dos índices de liquidez e de endividamento, foi difícil observar se houve ou não, impacto nas empresas estudadas com referência à crise oriunda da pandemia do Covid-19, pois as duas empresas apontaram índices insatisfatórios tanto no cálculo do índice de liquidez imediata quanto no índice de endividamento para todos os anos. Nos demais índices liquidez, observou-se uma constância, exceto para o índice de liquidez corrente e seca em 2020 para a empresa Lojas Americanas S.A., que apontou um indexador mais elevado que o exercício de 2019 e 2021. Tocante à empresa Magazine Luiza S.A. destacou-se o índice de liquidez seca do ano de 2020 que teve considerável diferença comparada aos outros dois anos estudados.

Embora os índices calculados sejam ferramentas de análise que possibilitam uma visão econômico-financeiro, não foi possível apontar seguramente, se a pandemia da Covid-19 impactou os exercícios financeiros das empresas, dados os oscilantes índices em que, embora houve estagnação econômica, o período pandêmico também apresentou oportunidades ao setor pelas demandas por equipamentos, mobiliários, utensílios e eletroeletrônicos, tão requisitados quando as pessoas confinaram-se em seus lares em função do isolamento social.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**: Informação para tomada de decisão e execução de estratégia. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2015.

BRASIL. Lei n 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm> Acesso em: 14 ago. 2022

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Sociedades anônimas**: Artigos 1º ao 74. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

CHAVES, Mauro César Santiago; PEREIRA, Tiago Sousa. **Impactos da pandemia na aviação civil brasileira**. Almedina, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556272825/pageid/3>> Acesso em 12 ago. de 2022.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: 2ª Edição. Editora Bookman, 2010.

DIAS, Maria Clara. **Conheça as 10 maiores empresas de varejo do Brasil**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/conheca-as-10-maiores-empresas-de-varejo-do-brasil/>. Acesso em: 16/08/2022.

ESPÍNDOLA, Fábio. **Estrutura e Análises Financeiro-Econômica das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/estrutura-analise-financeiroeconomica-das-demonstracoes-htm>. Acesso em: 12 ago. de 2022.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 01 de ago. de 2022.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. Porto Alegre: 2ª Edição, Editora Bookman, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. São Paulo: 9ª Edição. Editora Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio de; Marion, Jose Carlos; Faria, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade**: para graduação. 6. ed. Reimpressão. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2018.

IUDÍCIBUS, Sergio de; et al. **Contabilidade Introdutória**. 12ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2019.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**: da teoria à prática. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2020.

LEMONS, Marcela. **Como surgiu o novo coronavírus (Covid-19)**. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/misterioso-virus-da-china/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

LINS E FRANCISCO FILHO. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis**: uma abordagem interativa. São Paulo: 1ª Edição. Editora Atlas, 2012.

LOJAS AMERICANAS S.A, Disponível em: <https://br.advm.com/bolsa-de-valores/bovespa/lojas-americanas-pn-LAME4/balanco/consolidado>. Acesso em: 21 de jul. de 2022.

MAGAZINE LUIZA S.A, Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=EODr40ljk6Txe4Ny4iJU5w==>. Acesso em: 20 de jul. de 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: 11ª Edição. Editora Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2019.

MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josediton Alves; MIRANDA, Gilberto José. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 2ª ed. Reimpressão. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2019.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem básica e gerencial**. São Paulo: 5ª Edição. Editora Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à contabilidade**: com abordagem para não-contadores. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2006.

PERONDI, Marioni. **O uso das Demonstrações Contábeis na Análise de Crédito de Pessoas Jurídicas**. 2007. 81 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis). GPA de Ciências Sociais Aplicadas- Centro Universitário de Várzea Grande- UNIVAG, Várzea Grande-MT.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: 2ª Edição, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Noções de demonstrações contábeis**. São Paulo: Editora Érica, 2020.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 5ª ed. Reimpressão. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2019.

TEIXEIRA, Lurdes Araujo. **Análise financeira na empresa XY: um estudo de caso**. Trabalho de conclusão de curso apresentada ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

ZANLUCA, Jonatan de Souza. **Cálculo e Análise dos Índices de Liquidez**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indice-deliqidez.htm>. Acesso em: 12 ago. de 2022.

EL OTRO COMO PRINCIPIO ÉTICO EN LOS MODELOS DE FORMACIÓN Y ACOMPANIAMIENTO A EMPRENDEDORES

Data de aceite: 01/03/2023

Ana María Holguín

Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín – Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-3681-5522>

Luis Fernando Garcés Giraldo

Corporación Universitaria Americana
Medellín – Colombia
<https://orcid.org/0000-0003-3286-8704>

Conrado Giraldo Zuluaga

Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín – Colombia
<https://orcid.org/0000-0003-1885-9158>

RESUMEN: En un momento empresarial como el que vivimos en la actualidad hiperconectados, sin límites de información acerca de la competencia, con deseos de poder y riqueza desbordados y con una educación en la que todo es posible, se hace urgente retornar al ser desde la esencia, contemplando la posibilidad de estar con otros, donde exista la posibilidad de crear un mundo colectivo no necesariamente desde la colectividad que conocemos hoy, confundida con la igualdad o uniformidad. Por ende, el fomento de la presencia del otro en el emprendedor se hace urgente, en la medida que el otro debe ser el punto

de partida para la toma de decisiones, por consiguiente, es fundamental desde las entidades del ecosistema emprendedor generar acciones que permitan generar conciencia y fomentar la ética más allá del código, desde la mirada del otro y la oportunidad de reconciliarnos con el no yo.

PALABRAS CLAVE: Emprendedor, alteridad, ética, ecosistema, infinito.

O OUTRO COMO PRINCÍPIO ÉTICO NOS MODELOS DE FORMAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS EMPRESARIOS

RESUMO: Em um momento empresarial como o que vivemos hoje, hiperconectado, sem limites de informação sobre concorrência, com desejos de poder e riqueza transbordando e com uma educação em que tudo é possível, é urgente voltar a ser a partir da essência, contemplando a possibilidade de estar com os outros, onde existe a possibilidade de criar um mundo coletivo não necessariamente a partir da coletividade que conhecemos hoje, confundido com igualdade ou uniformidade. Portanto, a promoção da presença do outro no empresário torna-se urgente, na medida em que o outro deve ser o ponto de partida

para a tomada de decisões, portanto, é essencial a partir das entidades do ecossistema empresarial gerar ações que permitam gerar consciência e promover a ética além do código, a partir do olhar do outro e da oportunidade de nos reconciliarmos com o não-self.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedor, alteridade, ética, ecossistema, infinito.

THE OTHER AS AN ETHICAL PRINCIPLE IN TRAINING AND SUPPORT MODELS FOR ENTREPRENEURS

ABSTRACT: In an entrepreneurial moment like the one we live in today, hyperconnected, without limits of information about competition, with desires for power and wealth overflowing and with an education in which everything is possible, it is urgent to return to being from the essence, contemplating the possibility of being with others, where there is the possibility of creating a collective world not necessarily from the collectivity that we know today, confused with equality or uniformity. Therefore, the promotion of the presence of the other in the entrepreneur becomes urgent, to the extent that the other must be the starting point for decision making, therefore, it is essential from the entities of the entrepreneurial ecosystem to generate actions to raise awareness and promote ethics beyond the code, from the look of the other and the opportunity to reconcile with the not-self.

KEYWORDS: Entrepreneur, otherness, ethics, ecosystem, infinity.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta está enmarcada en la ética como reconocimiento del otro en Levinas, la cual responde al objetivo de determinar su alcance en la creación de empresas, con el fin de invitar a la reflexión sobre la esencia del otro, las causas y efectos que tienen sus decisiones cuando se omite que estamos interrelacionados y cada acto impacta directa o indirectamente a los demás y su entorno.

La investigación pretende que el ejercicio de creación de empresas logre ir más allá de la productividad y la competitividad basada en resultados netamente financieros y que involucre una mirada ética como elemento constitutivo en la toma de decisiones que invite a mejorar al ser humano en sí mismo y al otro. Teniendo en cuenta que “la puesta en cuestión del Yo por obra del Otro me hace solidario con el Otro [Autrui] de una manera incomparable y única [...] El Yo frente al Otro [Autrui] es infinitamente responsable” (Levinas 1998, 63)

Cuando cada uno cree que su propia verdad y sus ideas son las únicas con una mirada desde lo individual, totalizándose a sí mismo, haciendo de sí mismo el todo, es allí donde inicia el camino de excluir al otro. Levinas nos propone una mirada de nosotros mismos a partir de los demás en la medida en que nosotros inclusive nuestras empresas se construyen igualmente a partir de los demás, ya que el otro es una responsabilidad que no he elegido, como dice Levinas: “*es una responsabilidad a la cual no puede sustraerse, cerrándose en sí mismo*”, dependemos unos de otros y ese desconocimiento lleva a las guerras de mercado las cuales van más allá de conceptos éticos establecidos para no

¹ Levinas, Emanuel, *Humanismo del otro hombre*. Ed. Siglo XXI editores, México. 1974. P 97

competir deslealmente y no se debe omitir el reconocimiento del otro en mi vida para permear las decisiones cotidianas, *“el individuo concreto solo puede ser rescatado por una salida hacia el otro que al mismo tiempo sea ética”* (E. Levinas 2002, 19). Actualmente existen desde las teorías administrativas normas éticas que deben seguirse para actuar de forma correcta en el mercado, pero no son normas que nos inviten a la reflexión sino solo al cumplimiento de la misma para tomar una u otra decisión sin la conciencia adecuada.

Los modelos de acompañamiento adolecen del análisis de los principios éticos entendidos como la *“responsabilidad que desborda la libertad”* (E. Levinas 2002, 102) aspecto que debe guiar la toma de decisiones, estos modelos están concentrados en fomentar los resultados, dejando de lado la importancia de prepararlos para medir los impactos que traen sus decisiones, permitiendo que la productividad y la competitividad sean el objetivo primordial, generando desde el pensamiento de Levinas la necesidad de modificar el pensamiento empresarial y así no esperar a que se conviertan en empresarios para que las asociaciones y gremios fomenten la ética empresarial para mitigar algunos errores que se comenten cuando se desconoce la presencia del otro en la tarea de generar ingresos al inicio del camino empresarial.

Si bien han existido a través de la historia algunos teóricos que han trabajado el concepto de la ética empresarial, como: *“los principios, valores y normas que rigen la actividad empresarial”* (Baumhart 1978), no sucede lo mismo con la ética en el emprendimiento. Sin embargo, no podemos afirmar que la ética no sea fomentada implícitamente en los procesos de formación a emprendedores, lo que si es posible evidenciar es que en la revisión de fuentes secundarias de los modelos de entidades del ecosistema emprendedor como incubadoras, aceleradoras, Centros de Desarrollo Empresarial y Universidades no se evidencia en la documentación que presentan a los emprendedores un componente de **ética** y en la investigación de fuentes primarias con 411 encuestas realizadas a emprendedores solo 31 de 155 emprendedores que han sido acompañados por entidades del ecosistema, aseguraron haber tenido formación ética empresarial lo que equivalente al 7,5% de la población encuestada. Ahora bien, si evaluamos la pregunta de si es importante para los emprendedores el fomento de la ética en el ejercicio empresarial encontramos que 324 emprendedores equivalentes al 78% de los encuestados aseguran que debería ser un aspecto muy importante, el 13% lo considera importante, el 8% medianamente importante y solo el 1% no lo considera importante. Y de los 375 emprendedores que consideran que La formación ética es importante en el ejercicio empresarial el 93,86% consideran que la formación ética puede desarrollar la capacidad de ver el mundo desde la perspectiva del Otro, siendo este resultado la evidencia de la necesidad de implementar la reflexión ética en las entidades del ecosistema.

EL OTRO COMO PARTE CONSTITUTIVA DEL SER

“Los tiempos en los que existía el otro se han ido” (Han, 2016, p. 4) vivimos en un mundo competitivo donde nuestra educación en el hogar, la sociedad y las instituciones educativas por las que pasamos a lo largo de nuestras vidas nos enseñan que debemos ser los primeros, los mejores y que la prioridad en sí misma, debe ser cada uno de nosotros, una educación donde no es fácil comprender la idea de “infinito”², donde “la idea de lo infinito implica un pensamiento de lo desigual” (Levinas, 1991, p. 85).

Concursos, competencias, comparaciones y un sin número de relaciones en las cuales las prioridades, intereses e inclusive pensamientos están por encima del otro. Donde hay una errada búsqueda por la igualdad y donde para lograr entender el ser humano se agrupan para categorizarlos por iguales. Y somos todo menos eso “iguales” por lo tanto “el otro [autrui] no nos viene solamente a partir del contexto sino, sin mediación, el significa por sí mismo” (Levinas, 1998, p. 59) somos diferentes “el yo es diferente por su unicidad, y no único por su diferencia” (Levinas, 1997, p. 168) y es allí donde radica la posibilidad de tener humanos no totalizados, ya que en la totalización hay tiranía, en la medida en que se pretende que todos seamos iguales y *“la tiranía solo puede ejercerse a través del borramiento del rostro”* (Levinas, 1998, p. 31), en otras palabras omitiéndolo y es ese rostro el que se debe comprender para hacer conciencia de sí mismo y entender que somos diferentes. Pretender que los otros sean iguales para poder amarlos es ese mismo borramiento del otro, que no es más que lo que llama Levinas como *“egología”* por lo tanto *“es necesario plantear el pensamiento a partir de la alteridad”*³ (Levinas, 1998, p. 15).

Abordar al otro desde Levinas permite comprender la conciencia del otro en nuestras vidas como reconocimiento de sí mismo, entendiendo que la libertad se da a partir de la relación con el otro y la capacidad olvidada que tenemos los seres humanos de amar la diferencia, no existimos en singular *“todos nacemos en relación: justamente el ser entre dos es lo humano, lo espiritual, la libertad se da gracias a la relación con el otro”* (Levinas, 1998, p. 38) entendida como la responsabilidad de aceptar el rostro del otro que me cuestiona *“una responsabilidad infinita hacia el otro”* (Levinas, 1998, p. 23).

Hemos entrado en un estado que no permite encontrar en el otro la motivación suficiente para no totalizarnos y centrar nuestra atención de forma egoísta. “el planteamiento de la razón práctica debe sufrir una modificación radical para que el ente concreto sea más que una naturaleza de necesidades egoístas en búsqueda solipsista de su felicidad” (Levinas, 2002, p. 21), entendiendo que la interdependencia forma parte de la condición humana fundamental, teniendo en cuenta que “el movimiento de la atención no es solo para rescatar al otro, sino también a uno mismo” (Esquirol, 2006, p. 14). Siendo una invitación para reconocer la importancia de comprender que “el encuentro con el otro es ante todo mi responsabilidad respecto de él. Este hacerse responsable del prójimo es, sin duda, el

² “Hemos llamado a la idea de infinito la relación que vincula al yo con el otro [autrui]” (Levinas, 1998).

³ “alteridad” viene del latín *alteritas* y significa “cualidad de ser otro”.

nombre serio de lo que se llama amor al prójimo, amor sin eros, caridad, un amor en el cual el momento ético domina sobre el momento pasional, un amor sin concupiscencia”⁴ (Levinas, 1993, p. 129). Un amor y respeto por el otro que debe mediar las decisiones empresariales.

LA ÉTICA MÁS ALLÁ DEL CÓDIGO

Los códigos de ética empresarial nacen en los años 70, pero se fortalecen en la década de 1990, debido a algunos casos de corrupción, fraude y engaño a los accionistas, que fueron de un gran despliegue en medios de comunicación, entre ellos: Enron fraude financiero, WorldCom en telecomunicaciones y otros que se encuentran en sectores como salud, construcción y muchos más, lo que detonó la necesidad de que cada empresa tuviera un código de ética que permitiera alinear las decisiones con un comportamiento esperado por la organización. “En esencia, un código de ética constituye un documento que reúne un conjunto de principios o normas éticas que regulan los comportamientos de todos los que integran una organización, incluidos los directivos. De esta manera, las organizaciones, instituciones o empresas incorporan declaraciones de principios y valores en su vida diaria, para mantener una línea de comportamiento correcto uniforme entre todos sus miembros” (Vieira, 2015, p. 37). Lo que no necesariamente garantiza que la empresa y sus colaboradores tengan comportamientos éticos, en algunos casos inclusive se cuenta con código de ética, pero los colaboradores no necesariamente los conocen y los aplican, debido a que no es solo por desconocimiento sino por falta de conciencia. Es por ello que “la ética no solamente debe ser vista como una disciplina dedicada a trazar la “frontera” entre lo lícito y lo ilícito, sino, más bien, como motor de conductas humanas y de propuestas de desarrollo integral de las personas y de los grupos sociales” (Debeljuh, 2009, p. 14).

Por esta razón, el llamado de atención es a trabajar mas allá del código ético, el fomento de la ética en el emprendedor desde que la empresa nace para que adquiera sus propias dinámicas y la ética se convierta en una práctica cotidiana, como decía Aristóteles en la Ética a Nicómaco, mencionando la conducta donde “el fin no consiste en alcanzar en cada punto un conocimiento teórico, sino más bien practicarlo. Pero es que, en el caso de la virtud tampoco es suficiente conocerla, sino que hay que intentar tenerla y practicarla, a menos que nos hagamos buenos de alguna otra manera. Pues bien, si los tratados fueran suficientes para hacer buenos a los hombres, se ganarían muchas y grandes recompensas” (Aristóteles, 2005, p. 308).

Teniendo en cuenta que la ética se ha convertido en una asunto de documentación, en la medida que contar con un código de ética empresarial evidencia organización y cumplimiento de la norma, se hace urgente trascender los códigos éticos y la norma

⁴ Levinas hace la aclaración en su texto de que el amor es un “término adulterado por el uso”, por lo tanto, es mejor referirse a un “hacerse cargo”.

misma para retornar a la importancia de estar con el otro, más aun actualmente cuando es “necesario que la sociedad sea una comunidad fraternal para adecuarse a la medida de la lealtad de la proximidad por excelencia” (Levinas, 2002, p. 228), de conocer su verdadera esencia, de cuidarlo, de honrar el vínculo donde nos ocupamos del otro, de su bienestar, con la certeza de revisar nuestros actos para no afectar al otro, Como dice Cortina: “ojalá hubiéramos tomado la ética en serio, porque nos hubiéramos ahorrado una ingente cantidad de amargura y de dolor humano” (Cortina, 2018).

Ahora bien, cuando se hace alusión al otro como elemento constitutivo de la ética, estamos hablando en términos de proximidad más allá del otro que conocemos o que sabemos que existe “no se limita a mantener relaciones de vecindad con la significación del sistema” (Levinas, 2011, p. 139), se trata de entender el otro como aquel que no soy yo. Más aun cuando “nadie puede quedarse en sí mismo” (Levinas, 1974, p. 130), siendo “el recibimiento del otro, el comienzo de la conciencia moral, que cuestiona mi libertad” (Levinas, 2002, p. 106).

Alineado con la tesis de la ética, basado en el otro más allá del código, es importante comprender que la ética no puede convertirse “en un sustituto de la toma de decisiones, en un libro de recetas donde encontrar las respuestas a todos los problemas posibles o, peor aún, en un catálogo dogmático para poder penalizar en ámbitos donde no lo puede hacer el derecho o no nos interesa que lo haga” (Cortina, 2003a, p. 139).

Cuestionando miradas desde la humanización como la de Hamburger, en la cual se parcializa el papel del otro en la empresa, teniendo en cuenta que solo se refiere a lo que compone la organización en sí misma, omitiendo lo que no está dentro de ella “La ética de la empresa, por ejemplo, es una ética aplicada que contribuye a humanizar la organización mediante la creación de unos “valores corporativos” y la generación de una “cultura ética empresarial” (Hamburger, 2004), lo cual no le resta importancia en la mirada del otro, sin embargo la limita.

“Todos los cambios importantes no pueden venir sino de la unión de la gente y su modo de pensar y de vivir” (Esquirol 2012, p. 219), por lo tanto, se hace fundamental la ética donde el otro sea el eje esencial, teniendo en cuenta que va más allá del cumplimiento de la norma, donde independiente del sufijo, prefijo o palabra que acompañe la ética, ponga como “otro” a cualquier ser vivo fuera de mí, en una posición que permea las decisiones del ser humano, más aún en el caso particular de las decisiones éticas empresariales.

“Las aportaciones de la economía, la sociología y la psicología tienen en común presentar la iniciativa emprendedora desde la metodología propia de las ciencias experimentales. La perspectiva ética es ignorada, a veces no solo por cuestión de método. Hay quienes consideran que la ética es puramente subjetiva. Otros reconocen valores éticos no subjetivos y principios universales, pero no ven la ética en el núcleo de la acción humana, sino que la reducen a un conjunto de normas de conducta que es preciso respetar para que el proceso de emprender sea correcto. La ética aparece, así como un conjunto de

normas limitadoras de la acción y nada más”.

A partir del análisis de varios autores, García-Marza afirma que desde sus comienzos en los años setenta en Estados Unidos y ochenta en Europa, “la ética empresarial se ha presentado como una disciplina de la ética aplicada, reclamando su función y método propio [...] Es decir, reconocer y gestionar los recursos morales —expectativas relacionales— de los que dispone la organización y que es necesario hacerlo conscientemente para tener éxito en el medio y largo plazo” (García-Marza & Gonzáles, 2014, p. 150). Siendo este un análisis de la ética como mecanismo para obtener resultados.

Sin embargo, el fomento de la ética debe ir más allá de la instauración de códigos y de la enseñanza o acompañamiento para redactarlos “El diálogo y el trabajo interdisciplinar se hace necesario especialmente porque la ética empresarial crítica tiene la pretensión, como se ha señalado, de orientar las tomas de decisiones sobre la cultura, la política y la estrategia organizativa y tiene unas repercusiones prácticas en sentido de prudencia, justicia y responsabilidad muy elevadas” (González, 2016, p. 935).

“Es evidente que en las sociedades modernas el modo de institucionalizar la moralidad a menudo pasa por su legalización. Pero también es cierto que las leyes suelen ir con frecuencia muy por detrás de los acontecimientos (y el mundo económico es muy dinámico) y lo que es más grave, cumplen una función primordialmente correctora y punitiva, a todas luces insuficientes desde el punto de vista moral” (Debeljuh, 2009). Y esto se da porque no hemos comprendido que “la ética no es un añadido a la vida en forma de código dictado por una instancia exterior a la misma vida. La ética surge de la inevitable necesidad de decidir escogiendo entre diferentes alternativas de acción” (Camacho et al., 2009, p. 287).

LA PRESENCIA DEL OTRO EN EL EMPRENDEDOR PARA LA TOMA DE DECISIONES

Sin embargo, cabe aclarar que no se pretende presentar la ética como un ejercicio que renuncia a la generación de riqueza, “porque la ética no tiene que ser meramente renunciativa y desinteresada, sino que constituye la mejor forma de considerar el auténtico interés⁵ humano” (Savater, 2014, p. 20).

Y no debe ser un asunto de la organización, debe ser un asunto del emprendedor y los lineamientos que da a su equipo de trabajo, donde desde la cultura organizacional se reconozca al otro como posibilidad de estar presente en las decisiones, siendo la ética basada en el otro una disciplina que se debe cultivar en el día a día. Y es así como en la Ética a Nicómaco encontramos que “es realizando las acciones relativas a las transacciones con los hombres, como unos nos hacemos justos y otros injustos” por lo cual la práctica⁶ de

5 “de acuerdo con la etimología de la palabra interesse, lo que está entre nosotros”.

6 “Más aún: toda virtud se origina como consecuencia y a través de las mismas acciones. Y el arte, igual: de tocar la cítara se originan los buenos y los malos citaristas. Y de manera similar los constructores y todos los demás: de construir bien se harán buenos constructores y de construir mal, malos. Porque de no ser así, ninguna necesidad habría de que

reconocer al otro se debe garantizar desde la creación de la empresa cuya consecuencia será que las dinámicas competitivas no desborden los intereses más allá del bienestar del otro. Una filosofía práctica, por tanto, orientada hacia el *ethos* y la felicidad, no tanto hacia el deber y las normas (Cortina, 2000, p. 14). Teniendo en cuenta que los criterios éticos no surgen al margen de los problemas humanos, sino al profundizar en ellos, partiendo de los valores implicados y las responsabilidades asumidas.

En los últimos 50 años se han creado muchas vertientes de la ética aplicada, encontramos en la mayoría de las profesiones códigos de ética que regulan la conducta de cada profesional y son actualizadas en la medida en que la profesión va evolucionando en su aplicación, la creación de códigos y comités éticos son cada vez más comunes, pero no necesariamente parten del otro como eje central que permee las decisiones teniendo en cuenta que la toma de decisiones “nace de la conciencia de que socialmente sólo podemos exigirnos mutuamente esos mínimos de justicia, a los que al menos verbalmente ya hemos dado nuestro asentimiento y que tienen su fundamento en una razón sentiente” (Cortina, 2000, p. 13). Evitando que “Los códigos de conducta se conviertan con demasiada facilidad en sustitutos de la reflexión ética” (Brown, 1992, p. 21).

En la toma de decisiones donde solo interviene un individuo, la decisión se hace relativamente fácil porque la permea su experiencia, sentimientos, valores, conocimiento de los riesgos y posibles escenarios de tomar la decisión, cuando la decisión es en el ámbito empresarial e involucra varios sujetos, la decisión se complejiza debido a la suma de las individualidades, donde la ética se vuelve puramente subjetiva debido a las múltiples visiones que tenemos como seres humanos, cuando el centro de la decisión es el otro la subjetividad se pierde, porque el bienestar del otro es universal, no depende del bien o del mal, de lo correcto o incorrecto, va más allá de la norma. Sin embargo “Uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de un directivo es su habilidad para el análisis de problemas y la toma de decisiones” (Soto & Cárdenas, 2007, p. 20).

Teniendo en cuenta que las dinámicas empresariales evolucionan al ritmo acelerado de la tecnología, se pretende ir más allá de la norma, debido a que debemos adelantarnos a su propia caducidad, “la ética, en un primer sentido, tiene por tarea mostrarnos cómo deliberar bien con objeto de hacer buenas elecciones. Pero, como hemos dicho, no se trata solo de elegir bien en un caso concreto sino a lo largo de nuestra vida” (Cortina, 2003a, p. 18). Las normas siempre serán variables ligadas a las dinámicas empresariales, por lo tanto, aprender a tomar decisiones basadas en el otro es lo perenne. Y es allí donde “La urgencia de la respuesta al llamado del otro que se da en la responsabilidad” (Levinas, 1998, p. 34) es un elemento fundamental de la ética.

Tal como vemos en la economía de la comunión el otro “es una vocación o una manera de pensar que lleva a este tipo de compañías a vincularse de una forma distinta con su contexto, poniendo siempre a la persona en el centro, y no a las ganancias, y que se alguien enseñara, sino que todos habrían nacido buenos o malos”. Ética a Nicómaco.

refleja en todos los aspectos de la vida de la empresa” (Caravaggio, 2018, p. 104).

“La decisión ética es el impulso del espíritu por el que la persona se orienta hacia la búsqueda del bien, que necesita completarse con el conocimiento de lo que ese bien reclama” (Soto & Cárdenas, 2007, p. 18). Por lo tanto, ese bien que se reclama debe ser la presencia del otro permeando las decisiones, con la finalidad de que la decisión sea siempre ética y responsable con el otro, que no es más que aquel que al mirarlo me da la oportunidad de rescatarme y generar riqueza al tiempo que se genera bienestar.

Las decisiones nacen de la voluntad impulsada por la inteligencia; la voluntad no puede pretender nada si no se lo presenta antes el intelecto. La inteligencia no impera sobre la voluntad, sino que muestra a la voluntad su objetivo. Este proceso es de particular importancia para el tema de la decisión, pues ésta requiere de todo el proceso, ya que la voluntad es la que decide (Soto & Cárdenas, 2007, p. 14). Visto de esta forma, se debe forjar la voluntad a través de las virtudes, las cuales no son contempladas como objeto de estudio en los planes de formación o acompañamiento en las entidades del ecosistema emprendedor.

EL OTRO COMO PRINCIPIO ÉTICO EN LA FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE LAS ENTIDADES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Posterior al análisis de la importancia del rol constitutivo que juega el otro en la vida de los emprendedores, la propuesta parte del análisis que da Levinas, donde, “orienta su interpretación hacia la equivalencia de tres conceptos –fraternidad, humanidad, hospitalidad” (Derrida, 1998, p. 91).

Las entidades del ecosistema emprendedor en su rol vital de dar los lineamientos básicos para que el emprendedor cree su empresa, se basan en principalmente en 3 herramientas: Lean Canvas⁷, Modelo de negocios⁸ y Plan de negocios⁹, existen otras herramientas orientadas exclusivamente a las áreas funcionales de la empresa y la generación de ingresos. Sin embargo, es importante contemplar la posibilidad de orientarlos al reconocimiento del otro no solo en sus vidas sino también en su ejercicio empresarial, con la finalidad de permear la toma de decisiones que invite a mejorar al ser humano en sí mismo y al otro, teniendo en cuenta que se enfrentarán a una sociedad cada vez más diversa, “y es que el proyecto de forjar una ciudadanía cosmopolita puede convertir al conjunto de los seres humanos en una comunidad. Pero no tanto en el sentido de que vayan a entablar entre si relaciones interpersonales, cosa -por otra parte- cada vez más posible técnicamente, sino porque lo que construye comunidad es sobre todo tener una

7 Lean Canvas: según Erick Ries “herramienta para mejorar la tasa de éxito de los productos nuevos e innovadores”.

8 Modelo de negocios Canvas: según Alexander Osterwalder “un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

9 Plan de negocios: cuenta con 5 elementos: técnico, mercados, legal, administrativo y financiero y se elabora para evaluar la viabilidad de la empresa.

cosa en común” (Cortina, 1997, p. 213) y es allí donde el otro llega a ser el punto en común, que debe vincularnos como seres humanos para orientar nuestras relaciones y decisiones empresariales.

Las entidades del ecosistema emprendedor tienen un papel de gran importancia en la visión empresarial de los emprendedores, visión inicial que da los cimientos a las empresas del mañana, por lo cual se hace un llamado de atención por la ausencia de una preocupación auténtica por el otro, lo cual nos permitirá tener un modelo empresarial más humano y sostenible, donde no solo sea importante el acompañamiento y formación en temas técnicos y de gestión, debido a que “La visión técnica ofrece al hombre, además de soluciones sencillas para problemas complejos, un mundo racionalmente organizado listo para ser utilizado y consumido, pero no comprendido” (Nunes de Pinho, 2016), sino un modelo que fomente en el emprendedor la integración del otro como parte constitutiva en la toma de decisiones, haciendo de las empresas el espacio propicio para pensar en el otro más allá de los beneficios que pueda o no traer, lo que procura que no se pierda en el ejercicio empresarial la capacidad de integrar al otro como elemento importante que conlleva a la toma de decisiones.

Por ello la propuesta del otro como eje central, lo que permita permear las decisiones ya que no solo se debe tener la mirada parcializada de las áreas funcionales de la empresa, sino de lo que en un aspecto global compone al emprendedor. El emprendedor debe reconocer que crear empresa es un ejercicio sistémico donde confluyen 3 áreas, la personal, la empresarial y el entorno y en cada una de ellas está presente el otro y a su vez cada una de ellas permea las demás, lo cual evidencia la necesidad de la reflexión filosófica basada en el otro, teniendo en cuenta que la vida del ser humano es una constante interacción con en otro y más aún el emprendedor, como se puede apreciar en el gráfico 1.



Gráfico 1. El otro como eje central en las 3 dimensiones del emprendedor

Fuente: elaboración propia.

Esto convierte la decisión en un ejercicio más integral, más allá de analizar si afecta en mayor o menor medida la rentabilidad, sino la posibilidad de hacer un ejercicio verdaderamente sistémico, donde la ética no solo es vista como las acciones correctas para el logro de los objetivos, sino la ética pensada en el otro que legitima su existencia, lo cual nos hace responsables del otro, procurándolo visible, ya que, si el otro no existe, entendiendo la inexistencia como la ausencia de compromiso, no hay responsabilidad, por lo tanto, no se es responsable de las consecuencias y la decisión no se ve permeada por la presencia sino por el beneficio.

Teniendo en cuenta que “las organizaciones, de modo análogo a las personas, se forjan un carácter u otro a lo largo de sus vidas, un carácter por el que se identifican y por el que los demás las identifican. Al nacer no tienen, como dirían los clásicos, sino una <<primera naturaleza>>, no cuentan sino con los caracteres de las personas que se adhieren al proyecto” (Cortina, 2003b, p. 18). Es importante reconocer el papel de las entidades de acompañamiento a emprendedores para que esa “primera naturaleza” sea forjada con el carácter de los emprendedores y permeadas por el reconocimiento del otro antes de entrar en las dinámicas económicas empresariales, teniendo en cuenta que “la ética trata del ethos, de incorporar en el carácter de las personas y de las organizaciones aquellos hábitos que pueden llevar a decisiones justas y buenas” (Cortina, 2003b, p. 20).

Y no solo por el hecho de actuar correctamente, ni tratar de dilucidar cuando es una decisión buena o mala, lo cual se evaluaría solo a la luz del objetivo por el cual se tome, teniendo en cuenta que “el ejercicio de la responsabilidad corporativa, no sólo es posible, sino necesaria para que las empresas de pequeño y mediano tamaño alcancen una posición y permanezcan con éxito en la economía global” (Enderle, 2003, p. 132).

Adicionalmente, no se trata de interpretar que está bien o mal o si son o no importantes los resultados económicos de la empresa, lo cual es indiscutible para su sostenibilidad, se trata de crear la comunión entre esa sostenibilidad y el bienestar, donde “El directivo debe tener muy claro que para actuar correctamente necesita educar la voluntad con la formación de hábitos o virtudes, sin los que sería imposible actuar bien, de modo eficiente y productivo, es decir, de modo ético” (Soto & Cárdenas, 2007, p. 15).

Un ejercicio que debería iniciarse al interior de las entidades que acompañan emprendedores, desde la formación y el acompañamiento debería ser una reflexión filosófica que lo lleve a cuestionar su vocación y su papel en la transformación tecnológica, económica, social y humana de la cual será un miembro activo, “El ético vocacionado es el hombre al que verdaderamente le preocupa el bien de los hombres concretos y que confía en que la reflexión filosófica puede contribuir esencialmente a conseguirlo. Sin un vivo interés por los hombres y sin fe en el quehacer filosófico, el ético profesional es cualquier cosa menos un ético vocacionado y abandona sin escrúpulo la misión que sólo a la ética está encomendada” (Cortina, 2000, p. 20), vocación que lo llevará a reconocerse ético en sus decisiones más allá de la norma, la cual podrá o no cuestionar en algún momento

teniendo en cuenta que “Cumplir con la ley suponiendo que sea justa es una condición necesaria pero no suficiente para un comportamiento ético” (Debeljuh, 2009, p. 15).

Teniendo en cuenta que “la ética es un tipo de saber que necesita tiempo para crear una forma de vida, necesita proyectarse al futuro desde el presente y el pasado” (Cortina, 1993, p. 268). Se parte de esta premisa para que el trabajo del reconocimiento del otro se dé desde los cimientos de la empresa, debido a que los emprendedores ya vienen con unos legados familiares y sociales éticos y es importante alinear esos legados con la mirada del otro en el ejercicio empresarial, teniendo en cuenta que es importante reconocer que el fomento de la presencia del otro en el emprendedor va mas allá de la enseñanza de los códigos de ética, donde debe ser más una invitación a la reflexión de donde está el otro en sus vidas, aunque hasta ahora no sea reconocida la importancia de su presencia. “No se trata de hacer una lista que incluya, por ejemplo, el deber de no contaminar, el de crear puestos de trabajo y el de practicar el mecenazgo, respecto de la comunidad local, o el deber de información, reconocimiento y diálogo, respecto de los sindicatos, porque esas listas serán siempre parciales y arbitrarias” (Argandoña, 1998, p. 8), y más aún imprecisas e incompletas.

Cuando se trabaja la ética como comportamiento basado en el código no necesariamente se introyecta en la práctica permanente al otro, porque termina siendo un código que puede desactualizarse fácilmente con las transformaciones sociales permanentes; lo que ilustra que la ética como tendencia siempre necesitará ser actualizada y esto implica una actualización poco probable, teniendo en cuenta que no son conocimientos que aporten necesariamente a los beneficios económicos de las áreas funcionales de la empresa.

El ejercicio empresarial no es lineal, por lo tanto, la formación ética no debe serlo, cuando comprendemos la importancia del otro, como eje central, tenemos la posibilidad de reivindicar el gesto humano que permite redescubrir aspectos hondos relacionados con la casa, el lenguaje y la cotidianidad.

Lo que se ampara, es aquello que puede crecer y dar frutos, amparar es proteger, es un gesto que cobra sentido cuando revisamos nuestros actos frente a aquellos que somos responsables y va más allá de los clientes, el equipo de trabajo, la comunidad, el ecosistema, los socios, podríamos hacer relación con la economía de la comunión la cual es “por naturaleza una economía popular, fraterna, de reciprocidad; noes, lo repetimos muchas veces, un proyecto dirigido solamente a los empresarios ni a los dirigentes, sino una propuesta vital destinada a todas las figuras de la vida económica, desde los trabajadores a los consumidores, para dar vida a nuevas organizaciones marcadas por la comunión” (Bruni, 2008).

Para lo cual, la formación requiere, no sólo el reconocimiento del carácter anónimo constitutivo del sujeto sino el de la cultura, es decir, se trata de “comprender las estructuras fundantes de la interacción mundano-vital; tal tránsito considera tanto la formación de las

personas singulares como el fundamento de las personalidades de orden superior –familia, comunidad, barrio, ciudad, nación, Estado, comunidad de naciones” (Vargas, 2010).

La experiencia de la vida humana cobra sentido en la medida en que nos edifica y eso se da gracias a que como humanos tenemos la capacidad de amar, cuando no cosificamos, sino que nos relacionamos con otros como personas hay relación que ningún conocimiento científico puede explicar, así pues la ética mirada desde el otro en las organizaciones es “indispensable para reconstruir el tejido de la sociedad” (Cortina 2003b, p. 82). Esperando que un día en los ojos del otro, volveremos a reconocer nuestra propia grandeza y por fin entenderemos como seres humanos, que somos uno, que estamos interrelacionados y que inexorablemente nos necesitamos.

“Como ética, en el sentido de una relación con lo trascendente, lo infinitamente otro que está más allá (metá) de nuestra mismidad, y que nos llama en la proximidad del otro, del prójimo” (Levinas, 1998, p. 33).

CONCLUSIONES

Reconocer la existencia del otro en la vida personal y en la empresa, permite que las decisiones cotidianas tengan una dimensión ética pensadas en el otro, aunque a este otro no pueda verlo, no pueda tocarlo, ni siquiera reconozca su existencia, inclusive no pueda determinar en qué momento hizo parte de mi historia y yo de la suya con un producto o servicio que haya adquirido, y ese no conocerlo no lo hace inexistente como dice Levinas: *“la invisibilidad no indica una ausencia de relación; implica relaciones con lo que no está dado, de lo cual no hay idea”* (E. Levinas 2002, 58).

El vacío de la ética en los procesos de creación de empresas se da desde el vacío existente en la relación entre la filosofía y la administración, *“Las ciencias sociales están orientadas hacia los resultados tratando de enmarcarlos en unos modelos, teorías o paradigmas que intentan explicar la realidad empírica de un modo satisfactorio este modo de trabajar ha aportado una mejor comprensión de ciertos aspectos pero no basta con esas aportaciones, hace falta conocer qué es y cómo se desarrolla la iniciativa emprendedora desde una perspectiva antropológica filosófica y qué exigencias éticas están asociadas a ella”*. (Domenec 1999, 31)

La revisión sistemática de los procesos de acompañamiento en las instituciones tanto públicas como privadas que fomentan el emprendimiento en algunos países, parten de la misma génesis y reconocen que la ética, como temática explícita, no hace parte del proceso, si bien, puede estar implícita, no es uno de los componentes en los cuales se fortalece al emprendedor desde la formación o el acompañamiento. *“El problema del olvido de la ética o de su consideración superficial es, a mi juicio, la ruptura intelectual entre dos aspectos inseparables de la acción humana: lo que se produce (resultados) y lo que la acción causa en el sujeto (mejora o deterioro personal)”* (Domenec 1999, 31), entendido

como la acción de actuar éticamente para mejorar el ser humano en sí mismo y al otro.

A modo de cierre, es claro que como entidades del ecosistema emprendedor tenemos un gran desafío que enfrentar y una larga tarea por realizar, los emprendedores se sumergen en su actividad no solo en la empresa, en ese ejercicio deben comprender una sociedad cada día más diversa, una transformación social y económica cada vez más frecuente, una competencia y tendencias cambiantes permanentemente, afectaciones por las dinámicas político económicas, la volatilidad del mercado y ni hablar de la velocidad en los cambios tecnológicos que hace que necesiten estar mejor preparados para la verdadera idea de “infinito” de Emmanuel Levinas.

REFERENCIAS

- Aguado, Javier Fernández, José María Aguilar López, José L. Fernandez Fernandez, Juan Fontrodona Felip, y Pilar Gómez Acebo. *La ética en los negocios*. Madrid: Editorial Ariel, 2001.
- Argandoña, Antonio. «LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL BIEN COMÚN.» *EBEN 10th Annual Conference, 10-12 de septiembre*. Praga: Universidad de Navarra, 1998. 15.
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza Editorial , 2005.
- Baumhart, Raymond. *Ética en los negocios*. México : Ed.Diana. , 1978.
- Brown, Marvin T. *La ética en la empresa*. Barcelona: Paidós, 1992.
- Bruni, L., & Calvo, C. *El precio de la gratuidad: Nuevos horizontes en la práctica económica*. Buenos Aires: Ciudad Nueva, 2008.
- Camacho Laraña, Ildelfonso , José Luis Fernández Fernández, y Josep Miralles Massanés. *Ética de la empresa*. Sevilla: Publidisa, S.A., 2009.
- Caravaggio, Leonardo. «INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE COMUNIÓN.» *Estudios económicos # 70*, 2018: 99-109.
- Cortina, Adela. *Ciudadanos del mundo* . Madrid: Alianza , 1997.
- . *Construir confianza*. madrid: La Trotta, 2003.
- . *ÉTICA APLICADA Y DEMOCRACIA RADICAL*. Madrid: Tecnos , 1993.
- . *Ética de la empresa*. Madrid: Ed. Trotta, 2003.
- . *Ética de la empresa*. Madrid: la Trotta, 2003.
- . *Ética Mínima* . Madrid : Tecnos, 2000.
- . *La ética* . Barcelona: Paidós, 2013.

Debeljuh, Patricia. *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores S.A. , 2009.

Derrida, Jacques. *Adiós a Emmanuel Lévinas*. Madrid: Trotta, 1998.

Domenec, Melé. *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar* . Pamplona : EUNSA, 1999.

—. *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*. Pamplona: (Pamplona: EUNSA, 1999.

Enderle, Georges. «COMPETENCIA GLOBAL Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.» En *Construir confianza*, de Adela Cortina, 131-155. Madrid: La Trotta, 2003.

Enderle, Georges. «Competencia global y responsabilidad corporativa de las pymes.» En *Construir confianza*, de Adela Cortina, 226. Madrid: Trotta, 2003.

Esquirol, Josep M. «Finitud y duración .» *Convivium*, 2012: 209-220.

Esquirol, Josep María. *El respeto o la mirada atenta* . Barcelona : Ed. Gedisa, 2006.

García-Marza, Domingo, y Elsa Gonzáles. *Ética*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume, 2014.

GONZÁLEZ, ESTEBÁN. «EL DESARROLLO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL ANTE LA NEUROCIENCIA.» *PENSAMIENTO*, vol. 72 , 2016: 921-940.

Hamburger, . Alvaro. *Ética de la empresa. El desafío de la nueva cultura empresarial*. Bogotá: Paulinas, 2004.

Han, Byung-Chul. *La expulsión de lo distinto Ed.4*. Barcelona: HERDER & HERDER, 2016.

Levinas, Emanuel. *La Huella y el otro* . Mexico: Taurus, 1998.

—. *Totalidad e infinito*. Salamanca: Ed. Sígueme, 2002.

Levinas, Emmanuel. México: Taurus, 1998.

—. *De otro modo más allá de la esencia*. Salamanca: Sígueme, 2011.

—. *Entre nosotros: ensayos para pensar en otro*. Valencia: Pre-Textos, 1993.

—. *Ética e infinito* . Madrid: Gráficas Rogar, 1991.

—. *Fuera del sujeto*. Madrid: Caparrós editores, 1997.

—. *Humanismo del otro hombre*. Juares : Siglo XXI Editores, 1974.

—. *la Huella del otro*. México: Taurus, 1998.

Levinas, Emmanuel. *Totalidad e infinito*. Salamanca: Ed Sígueme, 2002.

Nunes de Pinho, Felipe Saraiva. «Por una sostenibilidad humana en la Empresa.» *Universidad de Barcelona*. 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=80903> (último acceso: 07 de 08 de 2022).

Savater, Fernando. *Ética para la empresa*. Bogota: Penguin Random House, 2014.

Soto Pineda, Eduardo, y José Antonio Cárdenas Marroquin. *Ética en las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill, 2007.

Vargas Guillén, G. *Ser y sentido*. Bogotá: San Pablo, 2010.

Vieira Cervera, César. *Código de ética*. Lima : Impresiones & Acabados, 2015.

EMPREENDEDORISMO NAS PEQUENAS CIDADES: UM ESTUDO DE CASO DOS EMPREENDIMENTOS QUE SURTIRAM EM LAJE/BA, NO PERÍODO DE 2018 A 2021

Data de aceite: 01/03/2023

Nívia Martins Menezes

Universidade Estadual da Bahia (UNEB) -
Campus V / Colegiado de Administração /
Santo Antônio de Jesus/BA

Daiana Oliveira Teixeira

Universidade Estadual da Bahia (UNEB) -
Campus V / Colegiado de Administração /
Santo Antônio de Jesus/BA

Maria Madalena da Silva Frisch

Universidade Estadual da Bahia (UNEB) -
Campus V / Colegiado de Administração /
Santo Antônio de Jesus/BA

Rodrigo Luduvise da Silva

Universidade Estadual da Bahia (UNEB) -
Campus V / Colegiado de Administração /
Santo Antônio de Jesus/BA

RESUMO: O empreendedorismo representa importante fator para o desenvolvimento das cidades, por fortalecer a economia e os aspectos sociais, principalmente no que se refere a geração de emprego e renda. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo geral analisar como ocorreu o empreendedorismo no pequeno município de Laje/BA, com ênfase nos empreendimentos, com produtos e/ou serviços, que não eram

anteriormente ofertados e surgiram na cidade no período de 2018 a 2021. Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e qualitativa. Em relação aos procedimentos técnicos foram usados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso realizado por meio de entrevista com dez empreendedores da cidade de Laje/BA e com o Presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Laje/BA. Os principais resultados demonstraram que as atividades empreendedoras desenvolvidas no município, nos últimos 4 anos, ofertaram novos produtos/serviços, diversificando essa oferta à população, reduzindo a necessidade de deslocamento até cidades maiores para realizar compras, contribuindo para que os recursos circulem no município. Houve o crescimento de empresas ativas na cidade, gerando novas oportunidades de emprego e renda, pois a maioria dos empreendedores realizaram contratações nos últimos anos, e o aumento do recolhimento de tributos municipais, que são revertidos em melhorias na infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento do município.

PALAVRAS-CHAVE: Empreender, Pequenos municípios, Desenvolvimento local.

1 | INTRODUÇÃO

O Brasil é um país com extensão continental, sendo assim as cidades apresentam diferenças regionais e apresentam estruturas distintas, conforme sua dimensão territorial. De acordo com Vieira (*et al.* 2004) o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE considera cidades pequenas como sendo aglomerados urbanos que possuem uma população de até 50 mil habitantes. Como o Brasil possui 4.893 municípios com até 50 mil habitantes (IBGE, 2020), cerca de 88% das cidades brasileiras são consideradas pequenas.

Normalmente, esses municípios caracterizam-se pela dependência de municípios maiores para suprir suas necessidades de consumo, lazer e até assistência médica. Conforme refere Santos (2004, p. 440), o desenvolvimento das pequenas cidades são “uma resposta as novas necessidades, principalmente no domínio do consumo”.

O empreendedorismo se apresentou de forma pacata nas pequenas cidades, visto que, o maior fluxo de desenvolvimento e modernização se concentrava nos grandes centros. Nos dias atuais, existe um vislumbre desses pequenos centros se desenvolverem através do empreendedorismo, impulsionando seu crescimento e tornando-os mais atrativos. Consequentemente, possibilitando melhores condições de vida para seus habitantes.

Nesse contexto, o artigo tem como objetivo geral analisar como ocorreu o empreendedorismo no pequeno município de Laje/BA, com ênfase nos empreendimentos, com produtos e/ou serviços, que não eram anteriormente ofertados e surgiram na cidade no período de 2018 a 2021. Os objetivos específicos são: caracterizar as pequenas cidades; descrever o cenário socioeconômico do município de Laje/BA; identificar os empreendimentos, com produtos e/ou serviços, que não eram ofertados na cidade no período de 2018 a 2021; apresentar o perfil desses empreendedores; identificar as motivações que levaram esses empreendedores a iniciarem os negócios e analisar os desafios e oportunidades de empreender na cidade de Laje/BA.

O estudo justifica-se devido a importância de conhecer e debater sobre o empreendedorismo nas pequenas cidades, que são a maioria no Brasil, fundamental para promover a geração de emprego e renda nessas localidades, que muitas vezes se caracterizam pela escassez de oportunidades de trabalho para seus habitantes e dificuldades em captar recursos financeiros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações sobre o Empreendedorismo

Historicamente a relevância do tema empreendedorismo vem sendo debatida, como pode ser observado na obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, do economista Joseph Schumpeter publicado pela primeira vez em 1911. Para Schumpeter (1988, p. 48) “o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui

esquemas de produção vigentes.” Pode-se entender que o empreendedorismo, em sua essência, baseia-se na ideia de transformação ou naquilo que rompe com a lógica natural. Conforme refere Peter Drucker (2008), considerado o “pai da administração moderna”, o empreendedorismo é uma questão cultural, psicológica, econômica e tecnológica.

Segundo Silva e Gil (2015), o empreendedorismo vem sendo reconhecido como elemento fundamental para o desenvolvimento das nações e para a promoção dos sujeitos e tornou-se parâmetro de meta de desenvolvimento econômico e social em vários países, sobretudo, nos países em desenvolvimento como forma de impulsionar a empregabilidade e desenvolvimento econômico. Hirisch, Peters e Shepherd (2014) abordam que a ação empreendedora é fundamental no progresso e prosperidade das nações e regiões, assim como, na criação e desenvolvimento dos empreendimentos.

Importante destacar, que o conceito de empreendedorismo foi ramificado em duas categorias distintas, e de acordo com a pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) são: o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade. O primeiro se refere ao empreendedor considerado visionário, que elabora o planejamento e tem como foco a obtenção de lucro, criação de empregos e geração de riqueza. E o segundo trata do empreendedor, que por não ter outra opção, devido ao desemprego, por exemplo, resolve se aventurar e inicia um negócio informal e sem o planejamento necessário (DORNELAS, 2021).

O perfil do empreendedor movido pela necessidade é mais comumente percebido em países em desenvolvimento, como é o cenário do Brasil, evidenciado pela sondagem feita pela GEM, coordenada pelo SEBRAE (2021), demonstrou que 48,9% dos novos empreendimentos no país são abertos ou mantidos pela necessidade de sobrevivência. A entrada forçada em uma atividade empreendedora pode resultar em maiores probabilidades de fracasso, em função da falta de planejamento adequado, não gerando o esperado desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2021).

2.2 O Empreendedorismo nas Pequenas Cidades

O Brasil é um país com dimensões continentais que segundo o IBGE (2021) possui uma população estimada em 213,3 milhões de habitantes, distribuídos nos 5.570 municípios, que apresentam diferenças nos aspectos culturais, sociais, ambientais, econômicos e na infraestrutura. Nesse contexto, estão as cidades consideradas pequenas, que para Vieira (*et al.* 2004) são aquelas com população de até 50 mil habitantes e no Brasil representam cerca de 88% dos municípios.

De forma qualitativa, Silveira e Carvalho (2014, p. 7) consideram como pequena cidade aquela que

Exerce funções propriamente urbanas, como ser sede do poder municipal; é precária do ponto de vista dos recursos (principalmente financeiros) disponíveis; contém a presença do mundo rural, cujas características são:

o povoamento reduzido, a predominância das paisagens 'naturais' e das reações de interconhecimento.

Nesse sentido, quando se trata de regiões em que a economia é pouco diversificada e as possibilidades de trabalho também não são abrangentes, as variáveis educação e empreendedorismo ganham mais relevância ao surgirem como possibilidades de transformação econômica e social (SILVA ET AL., 2020).

Destaca-se que existe uma forte associação entre empreendedorismo e desemprego: quanto maior a atividade empreendedora do município, menor a taxa de desemprego. O fato é que as empresas criam empregos, que geram renda e movimentam o comércio e o serviço locais. É um ciclo virtuoso dentro dos núcleos dos municípios (SANTOS, 2019).

O crescimento de novas empresas nas cidades de menor porte é um reflexo da necessidade de atender necessidades da população, que por vezes precisa deslocar-se para cidades circunvizinhas para adquirir produtos e serviços, o amadurecimento do pensamento empreendedor surge para suprir essa demanda no comércio local (SANCHES, 2018).

Nesse cenário, a Endeavor (2020, p. 5) ressalta que

(...) é nas cidades que os empreendedores começam sua jornada, é também nelas que as mudanças devem começar. Isso porque administração pública municipal tem a seu favor a proximidade com o cidadão e o poder de resolver alguns dos problemas que afetam o empreendedorismo no curto prazo.

2.3 O Empreendedorismo na Cidade de Laje/BA

Laje é um município localizado no estado da Bahia, distante aproximadamente 226 km da capital Salvador. Sua população estimada em 2021 é de 24.214 habitantes, distribuídos em 499.834 km² de área. Foi fundada em 20 de julho de 1905 e tem como municípios limítrofes: Mutuípe, Ubaíra, Santo Antônio de Jesus, Aratuípe, Valença, Jiquiriçá e São Miguel das Matas. Sua economia é composta, em suma, pela agricultura, pecuária e o comércio local (IBGE, 2021).

Segundo dados obtidos na Prefeitura Municipal de Laje/BA (2021), uma enchente que se originou do rio Jiquiriçá em 1850 atingiu o povoado que existia na margem direita do rio, causando total destruição. Os moradores do local seguiram para a outra margem do rio, onde construíram uma capela e um novo povoado foi estabelecido. Por causa da presença de grandes lajedos nas proximidades, o povoado foi denominado como Nova Laje. O vilarejo obteve progresso com a chegada dos trilhos da Estrada de Ferro de Nazaré em 1901.

Ainda conforme as informações da Prefeitura (2021), a renda do município, inicialmente começou a desenvolver-se, com a feira realizada aos sábados no centro da cidade e com as plantações de cacau e mandioca, além da criação de animais. A comercialização de produtos derivados da mandioca sempre foi muito presente na

economia de Laje/BA e até hoje essas atividades são predominantes, contudo, com maior diversidade.

Atualmente, na agricultura, predomina o plantio de cacau e mandioca, como também variedades de frutas como banana, manga, caju, entre outras. Na pecuária, destaca-se a criação de bovinos, suínos e aves. O turismo não tem influência na economia da cidade por não dispor de pontos de visita, porém em datas festivas existe uma atração significativa, em especial nos festejos juninos.

O centro do município ainda concentra grande parte do comércio e detém o maior movimento de pessoas, principalmente aos sábados, quando é realizada a feira, nesse dia em especial, é notório o aumento do fluxo de pessoas vindas das localidades rurais para comprar e vender mercadorias. Para Issler (1967) nos dias de feira, as pequenas cidades nordestinas ganham uma nova feição.

Em relação ao comércio, Laje/BA sempre apresentou características típicas das cidades do interior, alheio a modernização e inovação presentes nos centros maiores. Sua organização baseou-se na falta de diversificação das atividades comerciais e de prestação de serviços, ou seja, o comércio atendia as demandas básicas da população local. Entretanto, dados obtidos na Prefeitura (2021) e complementados pelo IBGE (2019), demonstram que houve um crescimento de empresas ativas no município nos últimos 4 anos, a exceção é o período de 2017-2018, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

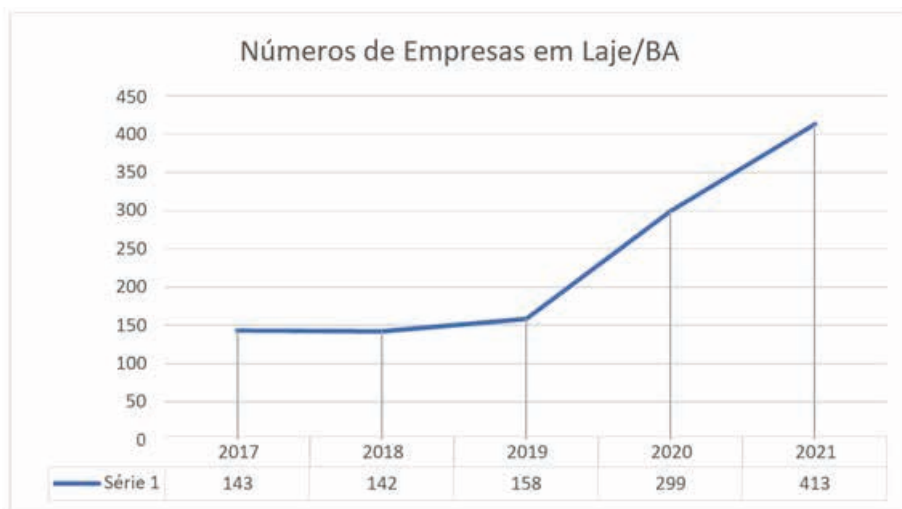


Gráfico 1 - Empresas ativas em Laje/BA (2017-2021). Fonte: IBGE (2019); Prefeitura Municipal de Laje/BA (2021).

Assim como no Brasil, no que tange o cenário municipal, Laje passou por transformações durante a pandemia da COVID 19. Em março de 2020 foi instituído, no

município, o Decreto nº43/2020 que apresentava novas medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus, o qual alterou as atividades e o funcionamento do comércio.

Com o advento da quarentena, o fechamento do comércio e o consequente aumento do desemprego, novos empreendimentos surgiram, inclusive a oportunidade de oferecer o serviço de *delivery*, que era pouco explorado pelos empreendedores. Além disso, foi crescente a utilização da internet, tornando possível empreender da sua própria casa.

Em relação aos demais aspectos sócios-econômicos do município de Laje/BA destacam-se, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, de 2019, que foi de R\$10.517,34; o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), em 2010 que atingiu 0,586; bem como, em 53% dos domicílios os rendimentos mensais são de até meio salário-mínimo por pessoa e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 6.4% (IBGE, 2021).

3 | METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa foi a qualitativa e a descritiva. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso que de acordo com Prodanov (2013, p.60) “(...) consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

No que tange à coleta de dados primários, foi realizada entrevista semiestruturada com uma amostra composta por dez empreendedores da cidade de Laje/BA, com negócios instituídos entre 2018 e 2021, escolhidos por comercializarem produtos/serviços que antes não eram ofertados no município e anteriormente a população local precisava se deslocar para as cidades vizinhas ou de maior porte. Também foi entrevistado o Presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Laje/BA.

Na pesquisa, os empreendedores foram identificados por ordem alfabética e pertencem aos ramos de alimentos, vestuário, academia, farmácia e serviços de medicina veterinária, fisioterapia, escritórios de advocacia, contabilidade e engenharia civil.

A entrevista semiestruturada foi realizada por meio de um roteiro composto por treze perguntas para os empreendedores e outro roteiro com seis perguntas para o Presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas. As entrevistas foram presenciais e realizadas no período de 19 de novembro a 10 de dezembro de 2021.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

De acordo com a pesquisa de campo, o perfil dos empreendedores é: 70% feminino e 30% masculino; com alternância entre as idades, sendo que 60% possuem entre 26 e

35 anos, 30% estão acima de 35 anos e 10% representam entre 18 a 25 anos; todos os empreendedores possuem curso superior completo e atuam na sua área de formação, conforme o Quadro 1.

EMPREENDEDOR	FORMAÇÃO	RAMO	INAUGURAÇÃO
A	Medicina Veterinária	Clinica Veterinária e Petshop	2021
B	Ciências Contábeis	Escritório de Contabilidade	2018
C	Direito	Escritório de Advocacia	2018
D	Fisioterapia	Clinica de Fisioterapia e Reabilitação	2020
E	Ed. Física	Academia	2018
F	Farmácia	Farmácia	2019
G	Ciências Contábeis	Restaurante	2019
H	Moda	Vestuário	2021
I	Biomedicina	Laboratório de Análises Clínicas	2020
J	Engenharia Civil	Escritório de Engenharia Civil	2020

Quadro 1 - Relação da Formação do Proprietário X Ramo de Atividade das Empresas

Fonte: Teixeira (2021)

O Gráfico 2, se refere a resposta ao questionamento para os empreendedores quanto ao planejamento do negócio. Assim, 50% dos entrevistados apontaram que realizaram estudos com objetivo de entender o mercado e assegurar o sucesso da empresa. Por outro lado, 50% dos participantes afirmaram não ter realizado o planejamento. As ações de planejamento citadas, foram: a elaboração de projetos e plano de negócio, levantamentos de custos e despesas da empresa e vida pessoal, prospecção de clientes, viabilidade e área de atuação, estudo de caso e cursos preparatórios.



Gráfico 2 - Realizou o planejamento antes de abrir a empresa?

Fonte: Teixeira (2021)

Os entrevistados também responderam sobre o número de funcionários, sendo que 60% das empresas participantes possuem até 5 funcionários, enquanto 20% têm entre 6 e 10 funcionários, 10% possuem acima de 10 funcionários e 10% não possuem funcionário. Com base nessas informações destaca-se que estas empresas estão criando empregos e gerando renda para os habitantes do município.

Em relação as motivações que levaram os entrevistados a empreenderem em Laje/BA, o Quadro 2 destaca:

EMPREENDEDOR	MOTIVAÇÕES
A	Carência de um atendimento especializado para pet na cidade.
B	Potencial de crescimento na cidade.
C	Cidade Natal; bom relacionamento com o público.
D	Bom relacionamento com o público; divulgação Boca a Boca.
E	Carência do serviço na cidade.
F	Custo-benefício; bom relacionamento com o público; Cidade natal e bons relacionamentos no município.
G	Carência de serviços de lazer com qualidade no município.
H	Carência de um atendimento diferenciado e ficar perto da família.
I	Desejo de investir na cidade natal; acolhimento e desenvolvimento do município.
J	Carência do serviço e cidade natal.

Quadro 2: Qual foi a motivação para empreender em Laje/BA?

Fonte: Teixeira (2021)

Destacam-se as principais motivações citadas pelos entrevistados: caráter afetivo emocional, por ser a cidade natal deles e estarem perto dos familiares; como a cidade é pequena, conhecem as pessoas do lugar e em consequência são acolhidos pela comunidade; a busca pela qualidade de vida; a percepção de oportunidades no mercado; ausência da oferta do produto/serviço; custo-benefício que apresenta uma cidade de menor porte e por vislumbrarem o potencial do município e desenvolvimento da região nos últimos anos.

Foi questionado aos entrevistados “Quais as dificuldades e oportunidades de empreender em uma pequena cidade?” e as respostas estão detalhadas no Quadro 3:

EMPREENDEDOR	DIFICULDADES	OPORTUNIDADES
A	Precificar produto/serviço com base na renda da cidade; fazer a população entender que o serviço precisa ser remunerado e aluguel caro e não compatível com o fluxo de vendas.	Ramo sem muita concorrência e investimento inicial menor.
B	Comércio da cidade mal administrado e rivalidade entre empresas do mesmo ramo.	Possibilidade de crescimento; bom relacionamento com o cliente e qualidade de vida.
C	Não poder ofertar uma gama maior de áreas de atuação e serviço com valor superior a renda dos munícipes.	Bom relacionamento com opúblico.
D	Encontrar profissional qualificado.	Bom relacionamento com o público e divulgação boca a boca.
E	Retorno do investimento é mais lento; falta de valorização da população aos comércios locais e encontrar um profissional qualificado.	Bom relacionamento com o público e qualidade de vida.
F	Menor rotatividade de pessoas no centro da cidade estrutura do comércio na cidade.	Custo-benefício profissional e pessoal.
G	Pouca demanda e maior risco de não obter sucesso.	Crescimento da busca por ambientes de lazer na própria cidade e fidelidade dos clientes.
H	Dificuldade de entrar no mercado, devido a rivalidade entre empresas do mesmo ramo; dificuldade de aceitação de ideias mais modernas e tendência da população de comprar em cidades vizinhas maiores.	Bom relacionamento com opúblico.
I	Dificuldade de encontrar profissional qualificado e renda da população.	Menor concorrência; custo reduzido e menor rotatividade de colaboradores.
J	Poder de compra limitado dos moradores.	Menor concorrência; fidelidade dos clientes e qualidade de vida.

Quadro 3 - Quais as dificuldades e oportunidades de empreender em uma Pequena cidade?

Fonte: Teixeira (2021)

Os entrevistados descreveram que as dificuldades, em sua maioria, se derivam da baixa renda do município e da reduzida capacidade de compra da população que interfere na definição de preços dos produtos/serviços, aluguel desigual ao volume de venda e a própria demanda no comércio. Tendo como consequência o retorno mais tardio do investimento e o risco de insucesso.

Também foi citado pelos empreendedores que a estrutura do comércio é mal administrada apresentando dificuldade de entrada devido a rivalidade entre empresas do mesmo ramo, resistência no entendimento da necessidade da remuneração de alguns serviços pela população, a falta de valorização das empresas da cidade, visto que, ainda existe o hábito dos munícipes de comprar em outras cidades, mesmo o produto / serviço sendo ofertado na idade e com preços similares e a dificuldade de encontrar profissionais qualificados no município.

Com relação aos benefícios de empreender em uma pequena cidade, foram mencionados os aspectos da vida pessoal como qualidade de vida, custo-benefício e o bom relacionamento com o público. Também foram citados o investimento e custos menores quando comparados a cidades grandes, pouca concorrência, baixa rotatividade de funcionários, clientela fiel, maior possibilidade de crescimento e facilidade na divulgação.

Sobre o questionamento em relação ao fortalecimento do empreendedorismo na cidade de Laje, 90% dos respondentes observaram que houve avanço nas atividades empreendedoras do município, enquanto 10% não perceberam tal fortalecimento. Os entrevistados que citaram avanço do empreendedorismo na cidade, afirmaram que percebem mudanças na estrutura do comércio tanto por parte dos empreendedores, com intuito de oferecer produtos/serviços mais aprimorados, quanto dos munícipes que estão consumindo mais. Por outro lado, também foi reportada a falta de colaboração entre os empreendedores.

Quanto a questão “Você considera que o empreendedorismo é importante para o município?” Foi unânime a resposta positiva dos participantes, conforme pode ser observado no relato do entrevistado C: *“Primeiro pela geração de emprego também quando você abre uma empresa no município você atrai outros ramos de atividades para aquela município. A questão da circulação do capital no município, a rotatividade do capital no próprio comércio”.*

Com vistas a um olhar mais técnico sobre o objeto da pesquisa, foi realizada entrevista com o Presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Laje/BA. Inicialmente foi solicitado um breve histórico da estrutura do comércio em Laje/BA. O presidente pontuou:

É como toda cidade do interior que vem ressurgindo. As oportunidades chegam de todos os lados hoje há facilidade para compra, facilidade do conhecimento, facilidade de você ter o comércio físico, mas vender para o Brasil inteiro. Então a dinâmica ficou bem mais fácil. Antes você não conseguia destacar seu comércio, mas agora a internet, a tecnologia proporcionaram as pequenas cidades conhecimento para atingir novos patamares. Com o

advento da pandemia, por exemplo, trouxe muitos ensinamentos para todos. Através da dificuldade as coisas foram surgindo como o delivery, que antes raramente se via aqui. Quantos tipos de comércios surgiram? Quantas oportunidades surgiram?

Ele enfatizou também que, há muitos anos os municípios menores não tinham credibilidade nem coragem para investir nas próprias cidades então criaram um grande centro, no caso da região foi a cidade Santo Antônio de Jesus/BA. Propiciando, dessa forma, a migração de clientes desses pequenos municípios para a referida cidade. Atualmente, ele reitera, que a luta dos comerciantes dos municípios de menor porte é recuperar esse atraso e incentivar a população a investir na própria cidade, ou seja, comprando no próprio comércio.

Ao ser questionado se houve o fortalecimento do empreendedorismo em Laje/BA, o Presidente da CDL afirmou que é notório esse fortalecimento nos últimos anos e teve um crescimento na abertura de novas empresas, surgimento de nichos diferenciados e a departamentalização de produtos/serviços. No entanto, ele destacou que o fortalecimento não se limitou a área urbana, mas também na zona rural de Laje/BA.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada no município de Laje/BA, caracterizado por ser uma pequena cidade, que representa grande parte dos municípios no Brasil. Estas localidades, em sua maioria, têm dificuldades para a geração de emprego e renda, bem como a captação de recursos financeiros. Todavia, possuem potencialidades, como uma melhor qualidade de vida de seus habitantes até as oportunidades de desenvolvimento local.

Esse artigo buscou analisar como ocorreu o empreendedorismo no pequeno município de Laje/BA, com ênfase nos empreendimentos, em produtos e/ou serviços, que não eram anteriormente ofertados e surgiram na cidade no período de 2018 a 2021. Dessa forma, foram identificados dez empreendedores que atuam em diversos ramos.

Foi possível perceber que, a implantação desses empreendimentos favoreceram a cidade e seus munícipe, inclusive durante a pandemia, pois possibilitou o desenvolvimento local, na medida que permitiu a geração de emprego e renda na cidade, pois a grande maioria desses negócios possuía um ou mais funcionários, além de recolherem impostos, inclusive municipais, que de forma geral, é revertido em melhorias na infraestrutura da cidade, e também favoreceram a circulação de capital na própria cidade, pois os habitantes não eram mais obrigados a se deslocarem para Santo Antônio de Jesus/BA, município de maior porte, ou outra localidade, para adquirirem seus produtos e serviços.

O perfil dos empreendedores entrevistados são jovens, em sua maioria mulheres, nascidos em Laje/BA e que possuem ensino superior completo. Apesar da formação, ficou evidenciada a falta de conhecimento técnico em relação a gestão, pois metade dos

entrevistados não realizaram o planejamento para abertura de suas empresas, informação considerada preocupante, visto que, quando o empreendedor não realiza um planejamento prévio, a taxa de mortalidade dessas organizações é alta, ou seja, muitas empresas fecham antes de alcançarem 3 anos. O planejamento é considerado etapa fundamental para a implantação de qualquer negócio, por possibilitar a identificação de riscos, entender se o negócio é viável ou não, conhecer o mercado, entre outras ações.

A respeito dos desafios de empreender na cidade de Laje/BA, foi observado principalmente dificuldades voltadas a administração do negócio. Destaca-se que, empreender traz uma série de desafios diários e a qualificação do empreendedor permite a adoção de técnicas e ferramentas que possibilitam a melhoria da gestão e em consequência melhores resultados para o negócio. Já em relação as oportunidades de empreender em Laje/BA, o bom relacionamento com a comunidade local e custos menores foram destacadas.

Nesse sentido, o poder público municipal deve valorizar o empreendedorismo na cidade, com vistas ao desenvolvimento local devido ao estímulo da geração de emprego, melhoria na renda dos habitantes e aquecimento da economia tanto local quanto regional.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco ; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo**: Conceitos e Definições. 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/612/522> Acesso em: 10 Ago.2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. São Paulo: Empreende, 2021.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor Práticas e Princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ENDEAVOR. **Índice de Cidades Empreendedoras 2020**. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/ice-2020/> Acesso em: 18 Ago.2022.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2020**. Disponível em: <https://databaseae.com.br/wp-content/uploads/2021/10/GEM-Livro-Empreendedorismo-no-Brasil-2020-web-1-compactado-compactado.pdf> Acesso em: 10 Ago. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE divulga estimativa da população dos municípios para 2021**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31461-ibge-divulga-estimativa-da-populacao-dos-municipios-para-2021> Acesso em: 10 Ago. 2022.

IBGE. **Brasil, Bahia, Laje**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/laje/panorama> Acesso em: 10 Ago.2022.

ISSLER, Bernardo. As feiras no Nordeste e sua função regional. **Revista Orientação**. Instituto de Geografia da Universidade de São Paulo. São Paulo, março. p. 37-41,1967.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LAJE. **Laje**. 2021. Disponível em: <http://www.laje.ba.gov.br>. Acesso em: 13 Dez. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANCHES, Vander Lúcio. **A importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desenvolvimento-economico>. Acesso em: 20 Fev.2022.

SANTOS, Adilson dos. **Empreendedorismo como meio de desenvolvimento local**. 2019. Disponível em: <https://sebraers.com.br/cidade-empendedorora/empreendedorismo-como-meio-de-desenvolvimento-local/> Acesso em: 20 Fev.2022.

SANTOS, Milton. **Espaço dividido**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa mundial de empreendedorismo divulgada no Projeto Sebrae 50+50**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/pesquisa%E2%80%93mundial-%E2%80%93de%E2%80%93em-preendedorismo%E2%80%93divulgada%E2%80%93no%E2%80%93projeto%E2%80%93sebrae%E2%80%9350mais50> Acesso em: 10 Ago. 2022.

SILVA, S. P. M.; GIL, A. C. O Método Fenomenológico na Pesquisa sobre Empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 99, 2015.

SILVA, K.V; MARTINS, C.; PACHECO, A.S.V. Desenvolvimento e educação a distância: uma análise do empreendedorismo nas cidades interioranas de Brasil e Portugal. **Revista Reuna**. 2020. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1143> Acesso em: 20 Fev.2022.

SILVEIRA, Tamyres Virgínia Lopes; CARVALHO, Aline Werneck Barbosa de. **Pequenas Cidades**: em busca de um conceito. 2014. Disponível em: <http://anais.uesb.br/index.php/ascmpa/article/view/4456#:~:text=Permeando%20pela%20busca%20de%20conceitos,elas%2C%20uma%20vez%20que%2C%20como> Acesso em: 12 Ago.2022.

TEIXEIRA, Daiana Oliveira. **O empreendedorismo nas pequenas cidades**: um estudo de caso sobre a cidade de Laje – BA. Santo Antônio de Jesus, 2022. 76 fls. Orientador(a): Prof. Me Nívia Martins Menezes. TCC (Graduação - Administração) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Ciências Humanas. Campus V. 2022.

VIEIRA, A.B., ROMA, C.M., MIYAZAKI, V.K. Cidades médias e pequenas: uma leitura geográfica. **Revista UNESP**. 2004. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/7415> Acesso em: 9 Mar. 2022.

QUAIS OS TIPOS DE COMPORTAMENTOS MAIS FREQUENTES ENCONTRADOS NA LIDERANÇA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NA BAIXADA FLUMINENSE?

Data de aceite: 01/03/2023

Marcelle Peres Almeida

Bacharel em Administração UFRRJ

Márcia Cristina Rodrigues Cova

Orientadora: Docente UFRRJ, Doutora

RESUMO: Com a ascensão das mulheres no mercado de trabalho e, por consequência, na liderança, este trabalho tem o intuito de pontuar e analisar as características mais comumente encontradas no comportamento das mulheres líderes de pequenas e médias empresas da Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. Com o entendimento da relevância do tema, este trabalho se baseia em explicar separadamente os temas liderança organizacional, feminina, e em pequenas e médias empresas, e o comportamento das entrevistadas é descrito pelas características da Teoria da Meta de do Caminho que descreve quatro tipos de comportamento, sendo eles líder diretivo, líder de apoio, líder participativo e o líder orientado para realizações. Através de uma pesquisa qualitativa, classificada descritiva e explicativa, a quanto aos fins, e bibliográfica, pesquisa de campo e telematizada, quanto aos meios. Este trabalho entrevistou 10 mulheres líderes e

obteve por resultado que as entrevistadas, além de apresentarem empatia, preocupação com a comunicação clara e objetiva e reconhecerem a importância do feedback, são flexíveis em relação aos comportamentos da teoria, demonstrando mudar a maneira que se comportam dependendo da situação apresentada.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Feminina; Comportamento Organizacional; Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT: With the rise of the numbers of women in the labor market and, consequently, in leadership, this article aims to point and analyze the characteristics most commonly found in the behavior of women leaders from small and medium-sized companies in the Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. With the understanding of the relevance of the theme, this work is based on explaining separately the themes of: organizational leadership, women leadership, leadership in small and medium-sized companies, and the behavior of the interviewees is described by the characteristics of the Path-goal Theory, which describes four types of behavior, they are the directive leader, the supportive leader, the participative leader and the achievement-oriented leader.

Through a qualitative research, classified descriptive and explanatory, as to the ends, and bibliographic, field research and telematized, as to the means. This article interviewed 10 women leaders and obtained as a result that the interviewees, in addition to showing empathy, concern with clear and objective communication and recognizing the importance of feedback, are flexible in relation to the behaviors of the theory, demonstrating to change the way they behave depending the situation presented.

KEYWORDS: Female Leadership; Organizational Behavior; Small and Medium-sized Enterprises.

1 | INTRODUÇÃO

A liderança é um tema de grande relevância no âmbito organizacional, principalmente em relação ao comportamento e influência do líder sobre os seus colaboradores. Por isso é importante que o líder saiba agir de forma que o colaborador consiga se desenvolver, crescer e adquirir o sentimento de valorização em seu ambiente de trabalho (POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018). Desse modo o líder pode ser considerado a pessoa mais propícia para criar um ambiente organizacional mais saudável. Partindo deste pensamento, é importante observar o comportamento destes líderes (DRUCKER, 2000), sendo desse modo válido destacar que existem uma variedade de pesquisas, estudos e teorias que visam descrever a forma como os líderes agem. O líder influencia diretamente seus colaboradores e seu modo de agir causará impactos positivos ou negativos na vida dos mesmos no ambiente organizacional (DRUCKER, 2000). A cada dia, a presença feminina no ambiente organizacional se amplia para os cargos de gestão direcionando os estudos que durante muitos anos foram focados nas características masculinas de liderança para estudos que abordem também as características femininas de liderança. Segundo Weymer *et al.* (2018), essa mudança que vem ocorrendo é motivada pelo crescimento de mulheres líderes nos ambientes de trabalho, em diversos setores, desde o alimentício até o industrial. Entretanto, nem sempre pode-se observar um crescimento na carreira das mulheres como ocorre na carreira dos homens. Muitas mulheres enfrentam dificuldades para serem promovidas a cargos de liderança. Nesse sentido chega-se a seguinte questão: quais as características das mulheres em cargos de liderança em pequenas e médias empresas?

Para a delimitação do estudo o foco foi direcionado para as pequenas e médias organizações da baixada fluminense e com o intuito de responder à questão da pesquisa foi apresentado como objetivo geral analisar as características mais comumente encontradas no comportamento das mulheres líderes de pequenas e médias empresas da Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro.

Para o referencial teórico este trabalho foi dividido em temas relacionados com a liderança organizacional, com a liderança feminina, com a liderança em pequenas e médias empresas e com a teoria da Meta e do Caminho. Em seguida foram apresentados os procedimentos metodológicos, se dividindo na classificação da pesquisa, na coleta de

dados e na análise dos dados. E, para finalizar, este trabalho analisa os dados coletados e apresenta suas considerações finais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança Organizacional

Liderar é uma capacidade de influenciar como a pessoa irá agir, individualmente ou como equipe, e neste processo as características do líder são ferramentas imprescindíveis, principalmente suas habilidades no momento da comunicação (PAIVA, 2019). Knapik (2012) também aborda sobre esse crédito dado aos líderes, segundo ele isso ocorre por causa do sentimento de segurança que os líderes transmitem a seus liderados, o que acaba diminuindo as incertezas e traçando um caminho confortável para o alcance das metas. Em concordância a isso, Paiva (2019) endossa sobre os impactos de compartilhar os objetivos das organizações e de fazer com que os interesses dos liderados estejam em conformidade com esses objetivos, pois isso tende a fazer com que as tarefas sejam algo formidável a ser executadas.

Pode-se também perceber nos estudos de Policarpo, Borges e Almada (2018), apontam os reflexos do líder no comportamento de seus liderados, sendo observado os estilos de liderança e os correlacionando com as atitudes dos liderados em relação ao ambiente como um todo. Os líderes possuem algumas habilidades e características marcantes, necessárias de serem destacadas, são elas: a inteligência emocional, a segurança, a comunicação, a facilidade em aceitar desafios, a responsabilidade, a boa conduta, a boa percepção, entre outros (SOARES, 2015).

É interessante também analisar quais os desafios mais comumente encontrados na liderança na atualidade. De acordo com Moraes (2016) um grande desafio para os líderes tem sido gerenciar um ambiente com diferentes gerações, pois, como cada um corresponde de uma maneira em relação as ordens e carregam diferentes histórias profissionais e de vida, é preciso que o líder saiba o modo de agir para fazer com que a equipe alcance os resultados. E segundo Mendes (2016), um outro desafio identificado na liderança contemporânea são as mudanças, que, devido a tecnologia, têm sido constantes. Segundo a autora, estas mudanças podem ocasionar resistências, sendo necessário que o líder saiba como agir neste cenário.

2.1.1 Liderança Feminina

Conforme os anos foram passando, as mulheres foram conquistando vitórias significativas no mercado de trabalho, entretanto, por mais que a liderança tenha crescido no mundo, é possível se deparar com as desigualdades enraizadas dificultam esse crescimento seja ainda maior, principalmente em relação a ascensão de cargos na empresa

(HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Desse modo, Mandelli (2015) diz que o entendimento sobre o trabalho da mulher no ambiente organizacional assume uma importância cada vez mais significativa, em diversas perspectivas e em cenários de grande competição. Além disso Weymer et al. (2018) afirma que é certo reconhecer que as evidências da dimensão e relevância expressiva da mulher estão crescendo no âmbito organizacional, porém, ainda assim é percebido que trabalhos inovadores são mais frequentemente direcionados aos homens do que às mulheres.

Existe um crescimento notório em relação as mulheres presentes nas organizações brasileiras, porém ainda é pequeno o número de líderes femininas em alguns setores organizacionais do Brasil (RAMOS; FELIX, 2018). De acordo com Cordeiro *et al.* (2018) são poucas as mulheres que conseguem chegar aos maiores patamares empresariais por conta dos inúmeros obstáculos que as impedem de se desenvolver profissionalmente.

Para desvendar o cenário atual da mulher na liderança, Kyrillos e Sardenberg (2012) relatam segundo seus estudos que quando uma mulher entra em um cargo de chefia ela precisa provar mais do que se fosse homem. De acordo com Camargo (2018) cerca de 46% da mão de obra ativa na economia brasileira é feminina, porém a porcentagem da liderança feminina não cresce. O autor destaca o fato de que, mesmo com esse cenário, as mulheres são grande parte dos estudantes de graduação e de pós-graduação.

Ainda em relação aos desafios enfrentados pela mulher no ambiente organizacional, Nogueira e Kubo (2013) apontam que os estereótipos impostos pela sociedade são grandes inimigos da mulher líder. Estes estereótipos são explicados por Silva e Silva (2018) quando afirmam que a sociedade supostamente percebe a figura da mulher como inferior em relação ao seu físico e intelecto, em relação ao homem, além da questão da submissão e opressão sofridas pelas mesmas.

Uma outra barreira pontuada por Nogueira e Kubo (2013) são alguns quesitos relacionados aos objetivos de gestão, e como exemplo eles citam o despreparo da equipe e até mesmo a falta de planejamento. Porém, como dito por Araújo, Heber e Batista (2020) compreender e entender a gestão feminina nas empresas se torna cada vez mais importante para analisar como acontecem os processos, envolvendo os desde a tomada de decisão até o relacionamento interpessoal entre as líderes e os liderados. Kanan (2010) ressalta as mudanças que têm ocorrido em relação as dinâmicas organizacionais, como, por exemplo, mudanças nas práticas gerenciais e a introdução de novos valores na sociedade contemporânea, e alega que as novas configurações da sociedade estão mais suscetíveis a colaborar para que se estabilize, e aceite, a liderança feminina nas organizações.

Em relação a inserção da mulher no mercado, Nogueira e Kubo (2013) declaram que apesar de existirem interferências que podem prejudicar a trajetória trabalhista, o crescimento das mulheres já é considerado uma tendência nos cargos de alta gestão. Segundo Araújo, Heber e Batista (2020) essa tendência se dá devido ao mundo globalizado, competições que crescem em organizações de todos os lugares e da necessidade que as

organizações têm se deparado em encontrar profissionais dispostos a se esforçar para alcançar os objetivos organizações.

Sobre as características da liderança feminina, é possível encontrar em vários artigos e livros os mesmos atributos, aparecendo frequentemente que as mulheres se comunicam com mais facilidade, baseiam suas decisões com a ajuda de seus liderados, trabalham melhor com a diversidade em seus grupos e possuem uma relação interpessoal maior com seus liderados (NOGUEIRA, KUBO, 2013). Araújo, Heber e Batista (2020) reconheceram que as mulheres possuem características resilientes e altruístas, além de salientar que a mulher líder emprega uma gestão mais inovadora em seus processos.

Para contrapor algumas características de líderes femininos e masculinos, e entender como cada um tende a agir, Camargo (2018) relata que os traços mais ligados ao homem são a ambição, aspiração, ânimo, e agressividade, já em relação as mulheres, as características mais observadas nessa posição são delicadeza, amabilidade, confraternidade e altruísmo. Ainda segundo autor, em relação a assumir riscos, as melhores assumem riscos com mais êxito, e, em relação a lidar com pessoas, a figura feminina é a mais capacitada para isto. Nogueira e Kubo (2013), de forma simplificada, alegam que as mulheres normalmente fazem o uso de sua emoção mais do que os homens.

Ainda assim, é possível perceber que liderança feminina possui algumas características mais marcantes, pois:

Embora a desigualdade de gênero, em que o masculino é o dominante, ainda persista, presume-se que intuição, comunicação, organização, visão sistêmica, entre outros diversos atributos, fazem a diferença no ato de liderar pessoas e são qualidades valorizadas na hora de se caracterizar a liderança feminina (CANABARRO; SAVAGNI, 2015, p.91).

De acordo com algumas pesquisas, as mulheres possuem uma forma de liderar de relacionamentos e trocas, elas fazem isso de forma democrática possibilitando que seus liderados façam parte das decisões e expressem suas ideias, sendo assim diferente do modelo masculino de liderar (CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Além disso, as mulheres acreditam que ter segurança em seu trabalho e suas ações é fundamental para a boa relação com a equipe (CORDEIRO *et al.*, 2018).

Outra característica importante para qualquer líder e que é muito encontrada nas mulheres líderes é a comunicação. De acordo com Camargo (2018), as mulheres conseguem se expressar melhor. Em consonância, Araújo, Heber e Batista (2020) a relação e a comunicação são essenciais para que haja um bom relacionamento entre o grupo, e os autores pontuam que a boa comunicação é o que vai ditar um relacionamento saudável entre a líder e seus liderados. Em concordância, Mandelli (2015) constata o diferencial que as mulheres têm de se relacionar com aqueles que estão a sua volta, atestando certa facilidade em relação a isso pois seu modo de liderar está ligado aos aprendizados e práticas das habilidades de pensar e agir que são particularmente femininas. A autora

também faz menção ao fato das mulheres sendo empáticas e sensíveis em relação as pessoas, fazendo com que sua proximidade com o liderado seja maior.

2.1.2 Liderança em Pequenas e Médias Empresas

Antes de identificar e conhecer a pequenas e médias empresas estudadas, é interessante compreender o que de fato é reconhecido como uma empresa. De acordo com Padoveze e Martins (2014), as empresas são erguidas por objetivos distintos e com diferentes metas, que no geral se baseiam em uma relação onde existe a produção e venda de produtos, e/ou serviços. Farias (2008) atenta que as empresas possuem grande importância socioeconômica e com isso elas não devem ser consideradas somente como um órgão que oferece bens e serviços.

De acordo com a tabela 1, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ao fazer a classificação dos empreendimentos, de acordo com o número de funcionários, define pequena empresa aquela que, no setor industrial, possui de 20 a 99 colaboradores, e nos setores de comércio e serviços, aquela que possui de 10 a 49 colaboradores (SEBRAE, 2018). Já em relação à média empresas, o Sebrae (2018) a caracteriza como sendo uma empresa que possui de 100 a 499 empregados, no setor industrial, e que possuiu de 50 a 99 colaboradores, nos setores comercial e de serviços. Padoveze e Martins (2016) apontam que o Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) possui um outro modo para se referenciar a essas empresas, o IBGE, se baseia no número de pessoas ocupadas. Com isso, as pequenas empresas possuem de 10 a 49 colaboradores e as médias empresas empregam de 50 a 249 pessoas.

PORTE	Número de colaboradores (setor industrial)	Número de colaboradores (setor de comércio e serviços)
Pequenas empresas	De 20 a 99 colaboradores	De 10 a 49 colaboradores
Médias Empresas	De 100 a 499 colaboradores	De 50 a 99 colaboradores

Tabela 1. Definição de pequenas e médias empresas.

Fonte: Elaborado pelas autoras base em SEBRAE (2018)

Segundo Belokuwows, Bortoluzzi e Silva (2017), as PMEs (Pequenas e Médias empresas) possuem suas próprias características, sendo dessa maneira diferenciada das empresas de maior porte. Segundo os autores essas características podem se dar em decorrência da estrutura da organização e, principalmente, por conta de seus líderes. Em adição, Barbosa e Santos (2019) introduzem mais uma pesquisa relacionadas ao controle dentro dessas empresas, segundo eles as práticas adequadas da gestão empresarial farão com que estas organizações tenham futuros mais promissores, decorrente do fato da eficiente monitoração e avaliação que, a partir do líder, a pequena e média empresa terá.

Grande parte da economia de um país está relacionado à PMEs, pois a empresa, quando prospera, gera novos empregos, dá oportunidade de o indivíduo ascender socialmente, viabiliza uma flexibilidade no mercado e fomenta a competição (RAIFUR; SOUZA, 2016). E para que estes negócios cresçam obtendo sucesso, a figura do líder é essencial, pois esta é a figura que fará com que os colaboradores cooperem e se interessem em alcançar os objetivos já determinados (ABELHA, CARNEIRO, CAVAZOTTE, 2018). E é preciso evidenciar que a figura do líder se torna mais expressiva neste ambiente menor pois, como a competitividade é mais perceptível, a cobrança posta sobre o líder também se torna mais visível (GOSENDO; TORRES, 2010).

Em relação a gestão destas empresas, Trindade *et al.* (2016) dissertam sobre a importância que deve ser dada aos ativos intangíveis da empresa pois, com as mudanças organizacionais que ocorrem devido a economia, os colaboradores são a única forma de manterem a empresa competitiva. Desta forma, os autores ressaltam a importância de uma boa gestão de conhecimento, e de pessoas, dentro das PMEs, por mais que ainda não exista um estudo mais aprofundado sobre o assunto.

2.2 Teoria da Meta e do Caminho

Faz-se necessário compreender o comportamento organizacional antes de entender a Teoria da Meta e do Caminho, que é uma teoria comportamental relacionada à liderança. O comportamento organizacional, pois:

Área que estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos quando organizados, isto é, quando são parte de uma organização. O objetivo que se busca alcançar com a investigação dessa área consiste em prever e dirigir as ações dos indivíduos e grupos que fazem parte da organização de modo a atingir propósitos estabelecidos e torna-la mais eficiente e produtiva. (BRUNING; RASO; PAULA, 2015, p.7).

Segundo alguns pesquisadores, pode-se identificar linhas gerais de comportamento, e são elas o comportamento orientado para o funcionário e o comportamento orientado para a tarefa (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004). Sobre estes termos, os autores explicam que no primeiro os líderes buscam corresponder de forma positiva às necessidades sociais e emocionais dos seus liderados, e no segundo, os líderes tem sua atenção voltada nos processos dos membros do grupo para a realização das tarefas.

Depois de observado alguns conceitos de comportamento organizacional e algumas teorias gerais sobre o mesmo, é possível, agora, apresentar a teoria base desta pesquisa. A Teoria da Meta e do Caminho, projetada por Robert House, é explicada da seguinte maneira:

Trata-se de uma teoria desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, incluindo variáveis situacionais. O termo caminho-meta é usado em virtude da ênfase dada ao modo pelo qual o líder influencia as percepções dos subordinados, tanto nas metas de trabalho quanto nos pessoais, e os caminhos encontrados

Com uma nomenclatura diferente para a teoria (Teoria do Caminho-Objetivo), mas em concordância com o conceito citado, Wagner III e Hollenbeck (2004), admitem que está teoria tem por objetivo a motivação que o líder passa para seus liderados em função do alcance dos objetivos. Estes autores ainda afirmam que, segundo a teoria, os líderes devem manusear os fatores de maneiras benéficas para a organização, sem deixar de reconhecer o que pode ser controlado, assegurar o alto desempenho de seus liderados e diminuir obstáculos que podem fazer com que a organização não alcance seus objetivos.

Esta teoria faz uso da abordagem situacional, onde Stefano *et al.* (2008) afirma que não há um único estilo de liderança. De acordo com Araújo *et al.* (2014), as abordagens situacionais demandam uma capacidade maior do líder de decidir e implementar qual será a forma correta de liderar, de acordo com sua equipe. De acordo com Araújo *et al.* (2013) Robert House observa quatro tipos de comportamento de liderança nesta teoria, são eles: líder diretivo, de apoio, participativo e o orientado para realizações, House ainda acredita na flexibilidade dos líderes assumindo que eles podem demonstrar mais de um dos comportamentos citados.

Para explicar estes tipos de comportamento Wagner III e Hollenbeck (2004) definem a liderança diretiva como o líder sendo uma figura autoritária, o líder fornece as informações e os liderados possuem conhecimento do que necessitam fazer e do que é esperado deles. Araújo *et al.* (2013) explicam que esse tipo de líder é o que explica de forma clara todas as tarefas dos liderados e quais os resultados que são esperados deles.

O segundo tipo é a liderança de apoio, de acordo com Araújo *et al.* (2013) esta sugere que o líder leve seus funcionários à satisfação de suas necessidades e preferências, como por exemplo demonstrar que se importa pelo bem estar de sua equipe e fornece um ambiente de trabalho agradável. Outro tipo de comportamento é o da liderança participativa, segundo Wagner III e Hollenbeck (2004) é aquele onde líder e liderados trabalham juntos para descobrir a melhor decisão a ser tomada, porém a última palavra continua sendo a do líder.

E o último tipo de comportamento é o da liderança orientada para a realização, aquele que o líder estipula objetivos significantes e conta com a capacidade dos liderados para alcançá-los (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004). Segundo Araújo *et al.* (2014) o líder tem o papel de encorajar o desempenho dos liderados através desses objetivos e da busca de melhorias para que estes atinjam uma alta performance.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, sendo

baseada em uma pesquisa onde a fonte de dados é o ambiente onde o fenômeno aconteceu, sendo feita a interpretação e atribuição de significados deste acontecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Além disto, para classificação desta pesquisa, este trabalho também apresenta como critério de classificação o utilizado por Vergara (1998), sendo caracterizada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, é considerada descritiva pois tem por objetivo apresentar características de uma certa população ou um determinado acontecimento, pode também indicar correlações entre variáveis (VERGARA, 1998), e as variáveis correlacionada neste trabalho são a liderança e o comportamento. A pesquisa também é explicativa porque a mesma visa esclarecer algo e o tornar mais compreensível, testificando as razões para tal feito (VERGARA, 1998). O objetivo de usar as duas metodologias é porque a descritiva serve de base para a explicativa facilitando o entendimento do trabalho exposto.

Quanto os meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, pois consiste na busca de informações no local onde o fenômeno que está sendo estudado ocorreu (MARCONI; LAKATOS, 2003), sendo possível averiguar as informações e os ambientes de forma mais detalhada e explicada. A pesquisa também é bibliográfica abrangendo as bibliografias já publicadas em relação ao tema em questão abrangendo publicações avulsas até livros (MARCONI; LAKATOS, 2003). E para que seja possível fazer a entrevista, a pesquisa é classificada como telematizada pois obteve informação através do uso de computador e de telecomunicações (VERGARA, 1998), o que possibilitou entrevistas com as mulheres líderes que foram realizadas pelo aplicativo Zoom.

3.2 Forma de coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista, com perguntas e tópicos elaboradas pela autora do trabalho. A entrevista é uma conversação, normalmente presencial, que proporcionará ao entrevistador, de forma verbal, as informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 2003). Os sujeitos da pesquisa foram mulheres que conseguiram alcançar cargos de liderança dentro de empresas de pequeno e médio porte na baixada fluminense. A Baixada Fluminense foi a localidade escolhida pela aproximação da autora deste trabalho com a localidade e pela escassez de trabalhos sobre esse tema com empresas da Baixada. Além disso, o foco da pesquisa se deu nas empresas de pequeno e médio porte pelo fato do alcance a essas mulheres ser mais fácil do que em empresas de grande porte.

3.3 Forma de análise de dados

A análise dos dados coletados foi feita individualmente, separando cada resposta das mulheres entrevistadas, e consistiu em três etapas. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) essas etapas são interpretação, explicação e especificação. Segundo os autores, interpretação consiste na análise do autor com as respostas do entrevistado, a explicação

visa transcrever de forma objetiva o que foi dito pelo entrevistado e a especificação é sobre um detalhamento maior daquilo que foi respondido.

Neste processo de coleta de dados, após uma pequena pesquisa ministrada na rede social Instagram contendo perguntas sobre seu cargo na empresa onde trabalhavam e o porte desta em empresa, foram selecionadas dez entrevistadas com o seguinte perfil: mulheres que eram líderes em empresas de pequeno e médio porte, localizadas na baixada fluminense. A partir disto, foi feito contato para o agendamento da entrevista que foi realizada de forma on-line, como já mencionado, pelo aplicativo Zoom, sendo possível visualizar a entrevistada e gravar a entrevista. A entrevista continha dezenove perguntas que possibilitaram entender melhor o perfil das entrevistadas e das empresas que trabalhavam. Das dez entrevistas feitas, uma precisou ser descartada pois não se encaixava no perfil buscado para este trabalho.

Os dados foram analisados segundo a taxonomia de Prodanov e Freitas (2013), o critério escolhido foi construção da explicação. Segundo os autores a construção da explicação diz respeito a análise concreta e esclarecedora dos métodos utilizados na pesquisa. Com isso é possível analisar as respostas das participantes com o conteúdo estudado durante este trabalho.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas feitas com as líderes mulheres, foi possível notar algumas semelhanças entre suas respostas. Relacionado as características, as líderes alegaram ser responsáveis, pacientes e comunicativas, que de acordo com Soares (2015) são habilidades e características necessárias em um líder. Algumas características que apareceram individualmente foi a questão da empatia, do foco no relacionamento, a postura de ser um pouco mais incisiva em determinadas situações, e também do sentimento de despreparo para cargo, afirmando que estão em constante aprendizado, características que Nogueira e Kubo (2013) apresentam como facilmente encontradas em líderes mulheres.

Com isso, focando na questão da comunicação, elas admitem a comunicação clara e objetiva como fundamentais no ambiente de trabalho, principalmente em relação a empresas pequenas pois elas acreditam ser a melhor maneira de fazer funcionar o negócio, e de acordo com Paiva (2019), as habilidades de comunicação são imprescindíveis em um líder, e Camargo (2018) alega que as mulheres conseguem se comunicar com mais facilidade. Porém, também existe a questão da preocupação em magoar ou chatear o funcionário, dependendo do que precisa ser comunicado, por causa da proximidade que o ambiente de uma pequena, ou média, empresa gera, sentimento muitas das vezes causado pelo fato das mulheres serem mais empáticas, segundo aponta Mandelli (2015).

As entrevistadas também falaram em relação a influência e respeito da equipe em relação a elas. É interessante ressaltar o fato de todas elas afirmarem ter uma boa

relação com seus liderados, em muitos casos as relações deixam de ser apenas do âmbito profissional e passam a ser de amizade também. E, de fato, Policarpo, Borges e Almada (2018) alegam que os líderes influenciam diretamente sua equipe.

E, quando relacionado ao respeito, grande parte constatou que o respeito se faz presente dentro das organizações, gerando um ambiente de trabalho mais agradável. Porém, algumas alegaram falta de respeito, em algumas situações, partindo dos colaboradores homens e, principalmente, os homens que são mais velhos que elas. Foram situações em que a decisão delas não era acatada e elas precisaram ser mais firmes para fazê-las entender que aquela decisão precisava ser entendida e executada, o que é explicado por Nogueira e Kubo (2013) quando eles mencionam que os estereótipos de que a sociedade rotula as mulheres acabam trazendo dificuldades para as mesmas dentro do ambiente de trabalho, esse estereótipos também foram discutidos por Silva e Silva (2018) explicando sobre a questão da submissão da mulher em relação ao homem e a visão de inferioridade que a sociedade possui sobre a mulher.

A partir desses relatos, onde elas alegam que uma de suas maiores dificuldades é trabalhar com homens, pode-se observar a questão da falta de respeito, anteriormente citada, e dos preconceitos em relação ao modo de trabalho e pelo fato de serem mulheres na liderança, mulheres dando as ordens a serem seguidas, mesmo elas constatando que a forma de liderar que possuem condiz com os objetivos da organização, que são questões tratados por Nogueira e Kubo (2013). E, devido a isso, as líderes preferem trabalhar com outras mulheres, o que faz com que grande parte das entrevistadas busquem ter mais mulheres do que homens em sua equipe, visando diminuir atritos que poderiam ser causados. E, em adição a isso, grande parte das entrevistadas também afirmaram que existem outras mulheres líderes nas empresas que trabalham.

Além disso, outros desafios encontrados pelas líderes é o de liderar pessoas diferentes, pois cada colaborador possui sua maneira de pensar, agir e assimilar as informações, então elas precisam saber qual é a melhor forma de agir no dia a dia para fazer com que todos sejam ouvidos e entendidos em suas funções, este desafio é citado por Morais (2016), principalmente em relação a lidar com diferentes gerações. Adicionado a isso, a questão de separar a amizade dos momentos de tomada de decisão é um problema que algumas líderes precisam encarar.

E, um outro desafio relatado pelas líderes é a grande responsabilidade e o medo do fracasso, e essa pressão se torna ainda maior em pequenas e médias empresas, como cita Gosendo e Torres (2010) pelo fato de ser um ambiente menos onde a competitividade é mais facilmente percebida. Como em qualquer organização, decisões precisam ser feitas, e, se elas não forem feitas de forma assertiva, a empresa poderá enfrentar crises e problemas difíceis de serem contornados, então é comum que isso se torne uma grande preocupação para a pessoa responsável pelas decisões.

Um fator importante a ser mencionado, pois apareceu constantemente em algumas

respostas das entrevistadas, foi a questão da idade. As entrevistadas afirmaram que o fato de serem mais novas, ou aparentarem ser mais novas do que são, já foi motivo de desconforto e desrespeito no momento de alguma reunião, negociação e até mesmo em tarefas diárias no cotidiano do trabalho. Então o fator idade atrelado ao gênero, se torna uma dificuldade ainda maior que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho.

Em relação as questões de Pequenas e Médias Empresas, os números de colaboradores nas empresas onde as líderes trabalham varia de 8 a 40 pessoas. A maioria das entrevistadas trabalham em empresas familiares, nas quais o dono é o pai, ou o cônjuge ou algum outro membro da família. E, ao perguntar dos impactos causados pelas organizações, foi possível analisar que boa parte desses impactos são observados na comunidade ao redor, como por exemplo, vendo de equipamentos e produtos para os moradores, oferecimento de bons serviços a um preço justo e, até mesmo, o fato das organizações serem referência para seus clientes no segmento em que atuam. Relacionado a estes impactos, Faria (2008) comenta sobre a influência que as pequenas e médias empresas causam na sua sociedade ao redor, e do impacto que possuem na vida de seus colaboradores.

A respeito de questões mais ligadas à liderança, as entrevistadas explicaram como percebiam a importância da motivação em seus trabalhos. De acordo com as mulheres entrevistadas, a motivação precisa ser um dos maiores objetivos de sua liderança porque acreditam que uma equipe motivada está disposta a dar o melhor de si, e que a motivação é um fator chave pro serviço, por mais que elas ainda acreditem que possam fazer um pouco mais do que já fazem atualmente. E é possível dizer que, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2014), a motivação é um dos maiores propósitos do líder.

Um dos métodos mais utilizados para motivar os colaboradores é o do *feedback*, onde as líderes comentam sobre o desempenho da equipe, trazendo elogios e críticas construtivas para um melhor desempenho no trabalho. O método da remuneração também foi citado como um método eficaz. Porém, é interessante ressaltar uma observação que algumas entrevistadas fizeram, que é a de que a motivação é algo intrínseco, cada colaborador se sentirá motivado de uma maneira diferente, então é preciso conhecer sua equipe para saber como motiva-los devidamente, o que César e Paiva (2019) analisam como sendo fatores desgastantes dessas relações, quando a motivação para o cumprimento da tarefa não é adequada para o colaborador. Afim de continuar entendendo a forma como as líderes exercem sua liderança, foi perguntado se elas buscam corresponder de forma positiva às necessidades sociais e emocionais dos seus liderados ou tem sua atenção voltada nos processos dos membros do grupo para a realização das tarefas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), as respostas foram bem diversificadas. Das nove líderes, três disseram focar nas tarefas, explicando como todo o processo deve funcionar, três focam nas necessidades sociais e emocionais de seus liderados, pois acreditam que, quando a pessoa está bem, ela acaba exercendo o que precisa fazer de uma maneira mais ágil e

profissional, e as outras três não possuem um foco específico pois acreditam focam tanto em pessoas quanto nas tarefas.

Relacionado a teoria na qual esse trabalho está baseado, todas as entrevistadas afirmaram que acreditam que a maneira que podem ajudar a equipe a alcançar suas metas, para que estas estejam de acordo com os objetivos da empresa, é oferecendo direção e suporte necessários, conceito utilizado por Wagner III e Hollenbeck (2004).

Sobre os tipos de líderes que são os de líder diretivo, de apoio, participativo e o orientado para realizações, encontrados na teoria da Meta e do Caminho, de Robert House, as entrevistadas mostraram assumir mais de um, e em alguns casos, todos os tipos de comportamento que essa teoria abrange, e essa questão de flexibilidade já foi discutida por Araújo *et al.* (2013). E para entender melhor onde as líderes se encaixavam, foi perguntado se elas se identificavam com o conceito de cada tipo de comportamento que a teoria da Meta e do Caminho abrange.

Sobre o líder diretivo, onde elas precisariam prover as informações que a equipe possui e afirmam que seus liderados possuem o conhecimento necessário para fazer o que se espera deles (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), todas as líderes se identificaram. Já sobre o líder de apoio, que é aquele que leva os colaboradores à satisfação de suas necessidades e preferências, mostrando se importar com o bem da equipe e trazer um bom ambiente de trabalho (ARAÚJO ET AL., 2013), apenas uma das entrevistadas alegou não se identificar com este tipo de comportamento.

Em relação ao líder participativo, que o líder que trabalha juntamente com a equipe para descobrir a melhor decisão a ser tomada, entretanto a decisão final é do líder (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), duas entrevistadas afirmaram não se identificar, três afirmaram se identificar e outras três afirmaram que elas normalmente agem assim, porém, se pediram ajuda de sua equipe, irá considerar bastante o que seus colaboradores falam. E, sobre o último tipo de líder da teoria, o líder orientado para realizações, o líder que lança os objetivos e acredita na capacidade dos liderados para alcançá-los, encorajando o desempenho dos colaboradores equipe (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004), todas as nove entrevistadas afirmaram que se identificam, porém algumas disseram que precisam desenvolver mais este aspecto.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo geral deste trabalho que foi o de analisar as características mais comumente encontradas no comportamento das mulheres líderes de pequenas e médias empresas da Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro foi possível observar que as mulheres não possuem apenas um tipo de comportamento, elas são flexíveis dependendo da situação encontrada. Também alegam que constantemente acreditam que podem ajudar seus funcionários a alcançar seus objetivos traçando a direção e oferecendo o suporte

necessário, assim como defendem os preceitos da Teoria da Meta e do Caminho.

Foi possível identificar como características recorrentes apresentadas pelas mulheres líderes, a capacidade de comunicação clara e objetiva como um dos seus pilares do modo de liderar, além da valorização que as líderes atribuem ao *feedback*. Responsabilidade e paciência também são características chaves, de acordo com as mulheres entrevistadas.

Outra questão importante é a boa relação entre as líderes e seus liderados fundamentada no respeito e na influência das líderes sobre os liderados, o que torna o ambiente das organizações agradável. Entretanto, mesmo possuindo um bom relacionamento, em geral, com seus liderados, a falta de respeito de seus colegas de profissão, na maioria das vezes homens, e a falta de confiança na tomada de decisão das líderes foi o que mais chamou a atenção nas respostas das entrevistadas. Esta dificuldade em lidar com homens não ocorre apenas com pessoas de dentro da organização, mas ocorre também com pessoas de fora, como clientes em busca de alguma informação ou ajuda.

Um desafio descoberto durante a pesquisa foi a questão da idade ser um grande fator de dificuldade para as mulheres nas organizações. No caso das entrevistadas, a situação de serem mais novas do que o comum para a vaga que ocupam já causou algumas situações de desconforto e discriminação de outras pessoas. E essa questão da idade dos líderes, não apenas mulheres, mas homens também, é um assunto interessante para futuras pesquisas, e nesta pesquisa foi possível identificar que quando uma líder mulher possui uma idade mais jovial o desrespeito e a falta de confiança normalmente se fazem presentes. A partir da pesquisa realizada neste trabalho, foi possível perceber a importância de um estudo voltado para o entendimento dos relacionamentos entre líderes e liderados das pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 73-98, 2020.

ARAUJO, M. R. M.; SILVA, L. C. O; GOIS, C. C.; SOUSA, D. A.; MENDONÇA P. F.; LIMA, T. C.; NETO, O. C. M. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, June 2013.

ARAÚJO, M. R. M.; SOUSA, D. A.; MELO NETO, O. C.; LIMA, T. C. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 131-146, 2014

BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. D. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 4-13, 2019.

BELOKUROWS, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, P. M. L. Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 18, n. 1, p. 291-310, 2017.

CAMARGO, P. S. **Liderança e linguagem corporal [recurso eletrônico]: técnicas para identificar e aperfeiçoar líderes**. São Paulo: Summus, 2018.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CORDEIRO, F. A.; PEREIRA, F. R.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. Complexidade Organizacional e Liderança Feminina nas Empresas de Auditoria Externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 31-48, 2018.

DRUCKER, P. **O Líder do Futuro – Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 8º ed. São Paulo: Futura, 2000.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FARIAS, R. P. Assédio moral e a empresa. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 9, n. 17, p. 104-110, 2008.

FIALHO, C. B.; ROSA, F.; GAI, M. J. P.; PAZ, A. F. N. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 45, p. 29-38, Apr. 2010.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em Posição de Liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

MANDELLI, L. **Liderança Nua e Crua: Decifrando o lado masculino e feminino de liderar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, I. A. C. Desafios e imperativos de liderança na cooperação com a Organização Mundial da Saúde. **Rev. Bras. Enferm.** Brasília, v. 69, n. 2, p. 207-208, 2016.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 176-187, 2016.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 114-133, 2013.

PADOVEZE, C. L., MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º ed. Nova Friburgo: Feevale, 2013.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2016.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2016.

RAMOS, A. M.; FELIX, B. Efeitos do Gênero sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019.

SEBRAE-SC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Critérios de classificação de empresas: EI, ME, EPP**. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 5 de maio de 2020.

SILVA, D. J. M.; SILVA, M. A. Mulheres na Contabilidade: Os Estereótipos Socialmente Construídos sobre a Contadora. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, p. 71-91, 2018.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipe**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 53-75, 2015.

TRINDADE, E. P.; MACEDO, M.; GAUTHIER, F. A. O.; BOTELHO, L. L. R.; LABIAK JUNIOR, S. Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 189-203, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

WERNKE, R.; JUNGES, I.; RITTA, C. O.; SOUZA, D. C. Perfil dos Gestores Financeiros de Pequenas Empresas Comerciais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 69-98, 2019.

WEYMER, A. S. Q.; SCHUBERT, K. J.; ESKENAZI, A. S.; MARTINS, P. A. L. A Contribuição de Mulheres Líderes no Nível de Comprometimento Organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76-91, 2018.

FERRAMENTAS E MÉTODOS PARA SE DESENVOLVER UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

Data de aceite: 01/03/2023

Suzana Moreira dos Santos

Bacharelado em Administração pelo
Instituto Federal Goiano – Campus
Campos Belos

**Luciene de Sousa Conceição de Moura
Pinto**

Professora EBTT no IF Goiano – Campus
Campos Belos

RESUMO: As ferramentas e métodos para desenvolver um bom planejamento pessoal, são grandes auxiliares para se ter uma boa gestão monetária, usando a tecnologia via aplicativos para smartphones e computadores de forma inteligente, que são capazes de agilizar e facilitar o controle orçamentário dos recursos financeiros, de forma que atenda às necessidades e à realidade de cada indivíduo. Tendo por base o método de estudo baseado em revisões bibliográficas, artigos científicos, teses, livros, e-books e dissertações com diversos autores que mostram as possibilidades para se obter bons resultados através da educação financeira, e como a utilização das ferramentas e métodos podem serem aplicadas na prática, no dia a dia. Desta forma, juntamente com a pesquisa

qualitativa torna-se viável ter contato com escritas que são de cunho informativo para que haja debates capazes de desenvolver novas ideias sobre gestão. A pesquisa se justifica pela importância de mostrar para cada indivíduo possibilidades para diagnosticar a situação financeira, sabendo diferenciar o endividamento da inadimplência e por fim utilizar os métodos e as ferramentas que serão apresentadas fundamentais para gerar informação, controle e consequentemente, influenciar na tomada de decisões mais assertivas.

PALAVRAS-CHAVE: Controle e orçamento financeiro; ferramentas de gestão; finanças pessoais.

ABSTRACT: Las herramientas y métodos para desarrollar una buena planificación personal son de gran ayuda para tener un buen manejo monetario, utilizando la tecnología vía aplicaciones para smartphones y computadoras de manera inteligente, las cuales son capaces de agilizar y facilitar el control presupuestario de los recursos financieros, de manera que cumpla las necesidades y la realidad de cada individuo. Basado en el método de estudio basado en revisiones bibliográficas, artículos científicos, tesis, libros, e-books

y disertaciones con varios autores que muestran las posibilidades de obtener buenos resultados a través de la educación financiera, y cómo se puede aplicar en la práctica el uso de herramientas y métodos , diariamente. De esta forma, junto a la investigación cualitativa, se hace factible tener contacto con escritos de carácter informativo para que existan debates capaces de desarrollar nuevas ideas sobre la gestión. La investigación se justifica por la importancia de mostrar las posibilidades de cada individuo para diagnosticar la situación financiera, saber diferenciar el endeudamiento de la morosidad y finalmente utilizar los métodos y herramientas que se presentarán fundamentales para generar información, controlar y, en consecuencia, influir más en la toma de decisiones. asertivo.

KEYWORDS: Control financiero y presupuesto; Herramientas administrativas; Finanzas personales.

1 | INTRODUÇÃO

A educação financeira é um fator importante, sendo possível, por meio dela, que as pessoas realizem mudanças em suas vidas. Tendo como premissa, uma boa gestão financeira, tornando provável a conquista de maiores recursos e condições orçamentárias cada vez melhores.

Após análises realizadas, pode-se observar o crescente número de inadimplentes no Brasil, de acordo com a Centralização de Serviços dos Bancos - Serasa em pesquisa divulgada em dezembro de 2021. O Brasil apresenta cerca de 63,97 milhões de inadimplentes. O fator débitos em bancos e cartões de crédito lidera o ranking com 27,7% das causas de endividamento, de acordo com a pesquisa realizada.

Conforme estes dados, é possível constatar a grande relevância de se discutir e pensar na importância das finanças pessoais da sociedade comum e como através dessa educação, é possível mudar o cenário de inadimplentes, o que consequentemente resultaria em pessoas mais estáveis e responsáveis financeiramente. Para Wisniewski (2018, p. 156) “a falta de controle no orçamento financeiro, decorrente, na maioria das vezes, da falta de informação e de planejamento financeiro, tem sido um dos fatores que afeta a saúde financeira dos consumidores em âmbito global”. As informações quando trazem mudanças no estilo e comportamento das pessoas, abrem um questionamento sobre a importância de se ter um ensino desde a base, na fase inicial da vida até a adolescência, abordando práticas de ensinamento dos recursos financeiros. Além disso, o contato com a educação financeira nessa faixa etária proporciona que as pessoas cresçam conscientes em relação ao consumo desenfreado e, com isso, poderem ter maiores chances de se tornarem bem-sucedidos e livres das crenças limitantes que se tornam uma barreira no desenvolvimento pessoal.

De acordo com Pires (2007, p. 14) “as finanças pessoais são diferentes das finanças empresariais, não por serem menos complexas ou por terem objetivos distintos (ambas visam maximização de posição-maior benefícios com menor custo), mas essencialmente pela natureza dos objetivos”. O comportamento tem influências diretas com o consumismo

desenfreado e as compulsões por compras. Na atualidade os recursos tecnológicos propiciaram uma gama de informações de forma rápida e em constante mudanças, uma vez que as empresas, além de seguirem o mercado, passam a utilizar esses recursos para realizarem inovações em seus produtos e serviços, com suportes em seus meios de comunicação, o que leva o grande número de propagandas a terem maior poder para influenciar seus consumidores.

As informações quando trazem mudanças no estilo e comportamento das pessoas, abrem um questionamento sobre a importância de se ter um ensino desde a base, na fase inicial da vida até a adolescência, abordando práticas de ensinamento dos recursos financeiros. Além disso, o contato com a educação financeira nessa faixa etária proporciona que as pessoas cresçam conscientes em relação ao consumo desenfreado e, com isso, poderem ter maiores chances de se tornarem bem-sucedidos e livres das crenças limitantes que se tornam uma barreira no desenvolvimento pessoal.

A aplicabilidade dos conhecimentos práticos e básicos de uma educação financeira, contribui de forma benéfica para lidar com diversas situações, o que nos serve de base para prevenir endividamentos e gastos não planejados. O equilíbrio no orçamento pessoal é propício tanto para qualificar o uso do sistema financeiro, quanto para se ter conhecimento capaz de livrar as pessoas de possíveis fraudes e preparar o caminho para que o indivíduo construa suas metas e realize sonhos.

Neste estudo são identificados e percebidos como a evolução e mudanças tecnológicas estão proporcionando agilidade e desenvolvimento na estrutura social, fazendo com que as pessoas tenham mais informações e vejam a necessidade de terem conhecimento e educação financeira para melhorarem a qualidade de vida.

Ao analisar o descontrole financeiro, observa-se que a carência de conhecimento nessa área e a falha no sistema educacional leva famílias a uma realidade em que a falta de planejamento financeiro pessoal pode levá-las a uma má qualidade de vida. O presente trabalho nos conduz à seguinte questão: Como o planejamento financeiro pessoal pode impactar na qualidade de vida das pessoas?

Objetiva-se apresentar ferramentas para desenvolver um planejamento financeiro pessoal, identificando métodos a serem aplicados no dia a dia e que proporcionem controle dos recursos financeiros. Tendo como objetivos específicos, identificar quais ferramentas e métodos são eficazes em um planejamento financeiro pessoal; Levantar os possíveis desafios e oportunidades de desenvolver um bom planejamento financeiro pessoal; Analisar a maneira de administrar os recursos financeiros e seus benefícios no planejamento financeiro pessoal; Apresentar os conceitos e a importância do planejamento financeiro pessoal e Realizar pesquisas sobre software e aplicativos para auxiliar no planejamento financeiro pessoal. É importante enfatizar que as informações e noções básicas de gestão financeira, orçamentos, aplicativos para organizar os recursos financeiros, planejamentos financeiros pessoal, investimentos e poupança podem mudar toda estrutura familiar e além

disso, traz mudanças culturais na sociedade e até mesmo a de um país.

Esta pesquisa se justifica: baseando se no contexto atual, conforme a evolução tecnológica e as mudanças orçamentárias do país e cenários políticos de forma micro e macro econômicas, como informações e conhecimentos básicos de métodos e ferramentas de gestão financeira pessoal podem influenciar diretamente na qualidade de vida, tanto individual quanto familiar, podendo consequentemente trazer um desenvolvimento na estrutura social. Tendo por base que ao analisar os diferentes conceitos de inadimplência e endividamento, é perceptível o quanto é necessário o conhecimento das formas e métodos para administrar e gerir os recursos financeiros.

Essa pesquisa mostrará os métodos e as ferramentas mais eficazes para desenvolver um planejamento financeiro pessoal, buscando as melhores maneiras e formas para que se tenha um bom controle orçamentário capaz de auxiliar no desenvolvimento econômico e gestão dos recursos.

2 | REVISÃO/FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos básicos utilizados para o planejamento financeiro pessoal

No âmbito organizacional é comum a utilização da gestão e o planejamento financeiro para organizar e gerenciar todos os recursos orçamentários de forma prática, levando em consideração a utilização dos recursos tecnológicos. As ferramentas e métodos utilizados pelas empresas podem ser adaptadas e utilizadas para que haja um controle nas finanças pessoais. Pensando nisso, é muito importante entender sobre algumas nomenclaturas que são necessárias para o entendimento para começar o planejamento financeiro pessoal.

As metas são as definições do caminho e as ações realizadas para alcançar os objetivos pretendidos. Pode-se desenvolver as metas em longo, médio e curto prazo, tendo a necessidade de estabelecer as datas e a forma como serão realizadas. Baseando nisso, considera que as metas quando são individuais, possivelmente deve ser analisada a idade e se for familiar tem a necessidade de que todos juntos possam mudar e ter novos hábitos para se enquadrarem no plano de realização daquilo que foi estabelecido (MENEZES, 2018).

Economizar é um termo muito utilizado, porém difícil de ser colocado em prática pela falta de conhecimento das pessoas. O sentido real de se tornar alguém econômico é deixar de ter gastos desnecessários, ou seja, significa ter melhores tomadas de decisões com tudo aquilo que é consumido.

Poupar é algo bem semelhante ao termo economizar, porém existe grande diferença entre os dois, portanto baseia se em uma educação financeira básica onde minimizar os gastos, comprar de forma inteligente e consequentemente gera o que chama se de poupança, ou seja, o dinheiro já economizado. É relevante enfatizar que noções

como estas citadas, evidenciam que é importante para haja o desenvolvimento pessoal, proporcionando culturalmente a ideia de que cuidar do dinheiro e ter controle sobre ele traz segurança e possibilita que os desejos e sonhos sejam realizados.

3 | DIFERENÇA ENTRE INADIMPLÊNCIA E ENDIVIDAMENTO

3.1 Inadimplência

O desequilíbrio financeiro traz consigo muitas desvantagens, tanto no pessoal quanto no ambiente familiar.

Portanto, os estudos sobre finanças pessoais ou empresariais contém termos importantes a serem estudados, e conhecer suas diferenças é importante para ter uma noção básica para que o indivíduo consiga identificar sua real situação financeira. De acordo com um levantamento feito pela Centralização de Serviços dos Bancos - Serasa, o número de inadimplentes cresceu em fevereiro de 2022 e desde que se iniciou a pandemia, passou de 65 milhões de pessoas com inadimplência (SERASA, 2022).

Para Moreira, Santos e Silva 2017:

Além das inadimplências que indicam o endividamento, a falta de controle é o próximo passo para o desequilíbrio financeiro familiar, esse momento do século que estamos vivendo é um período em que quase todos sabem o que fazer, tem acesso as informações e ferramentas, existem profissionais qualificados nessa área, tem todo o passo a passo, porém não são vistos resultados com sucesso na área prática (MOREIRA; SANTOS; SILVA, 2017.p. 8).

A inadimplência é quando se tem contas a pagar, geralmente quem está nesse tipo de situação tende a estar com o nome nos órgãos como Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Serasa, que indicam que o indivíduo seja um mau pagador. É evidenciado que o controle, uso das ferramentas e métodos de gestão e a educação básica financeira são recursos essenciais para que indivíduos não entre em condições como estas, de endividamentos e inadimplências.

Acerca dessas informações é percebido que o número de inadimplentes existentes se refere ao nível de educação financeira que as pessoas estão adquirindo. Essa condição ocorre pela instabilidade tanto do lado orçamentário pessoal e comportamento consumista, quanto pelos fatores políticos, econômicos e mercadológicos.

3.2 Endividamento

O planejamento financeiro pessoal juntamente com suas ferramentas, proporciona que seja possível tomar decisões orçamentárias de forma coerente com a realidade vivida no período. O fluxo de caixa pessoal possibilita diagnosticar se a situação financeira é de inadimplência, endividamento ou em pleno equilíbrio. Analisando os conceitos do endividamento é possível compreender que para estar nesta situação, o indivíduo possui

um consumo exagerado, principalmente em relação às parcelas a um longo período. O endividado tem os prazos para quitar suas dívidas, porém seus recursos financeiros recebidos não possuem a quantidade necessária para cobrir aquelas parcelas.

Para Menezes (2018):

Com a ampliação e a facilidade do crédito no mercado atualmente, que proporcionam um prazo mais longo para a realização dos pagamentos dos produtos e serviços adquiridos que ajudam a movimentar a economia, pode ocorrer o endividamento de alguns indivíduos por estes não terem controle das suas despesas e a da sua renda (MENEZES, 2018, p. 28).

Pensando nisso, compreende-se que estar endividado pode levar a inadimplência, pela falta de condições de efetuar o pagamento. O endividado então possui ainda o prazo para pagar, porém o inadimplente já o perdeu e não consegue honrar com seus compromissos. Além disso, vale ressaltar que em decorrência dos problemas com as dívidas, podem ocorrer casos onde os consumidores chegam a uma situação de superendividamento.

Essa condição impossibilita que os indivíduos, por consumirem de forma descontrolada ou até mesmo por situações de imprevistos que acarretam uma dívida muito alta, cause o desequilíbrio monetário, onde os ativos não são capazes de pagar todas as despesas.

4 | PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

O planejamento financeiro é um método para avaliar os riscos e oportunidades para que se possam tomar decisões assertivas. É fundamental para ter uma previsibilidade de futuro, onde se analisa o presente para ter um planejamento para os próximos passos a serem tomados, inclusive é uma forma onde é possível estabelecer metas e etapas a serem alcançadas até atingir os objetivos finais. Para Farias (2008, p. 15) “O planejamento de longo prazo é feito com base em períodos que vão de 2 a 10 anos”. Esse tipo de operação a longo prazo proporciona benefícios que impactam diretamente nas decisões futuras, tendo em vista que para se ter uma visão ampla, identificar oportunidades, pontos fortes e fracos, realização dos desejos e necessidades é preciso que se tenha tempo para detalhar e projetar ações subsequentes.

Conforme Schimit (2013, p. 24). “o planejamento estratégico pessoal é um método de gestão de vida, que surgiu da necessidade de o ser humano buscar seu desenvolvimento pessoal, progresso e crescimento por meio do autoconhecimento”. Planejar é a criação de um plano para otimizar o alcance de um objetivo (dicionário virtual), ou seja, estar relacionado com a forma organizada para preparar e estruturar tomadas de decisões para executar tarefas, fazendo-se possível avaliar e reestruturar com um novo planejamento.

Os autores Gitman e Chad (2017, p. 4) dizem que “O termo finanças pode ser definido como a ciência e a arte de administrar o dinheiro. No nível pessoal, finanças dizem respeito às decisões de quanto gastar do seu salário, quanto poupar e como investir as

economias”. A partir do planejamento financeiro pessoal é possível fazer um levantamento de quanto recursos ativos estão entrando e saindo, e quanto endividamento o indivíduo possui.

5 | GESTÃO FINANCEIRA

A princípio é necessário entender a importância e as responsabilidades designadas a um profissional da área de gestão financeira. Esse profissional é responsável pela gestão financeira de uma organização para que os recursos sejam alocados de forma correta e eficiente para que se garanta a administração dos recursos financeiros, principalmente para que as empresas venham a cumprir com seus compromissos e obtenham operações lucrativas aumentando seu patrimônio líquido e investimentos.

De acordo com Farias (2008).

O planejamento financeiro por si só é capaz de responder a três questões relevantes, são elas: como aproveitar as oportunidades de investimentos que o mercado propõe; identificar o grau de endividamento aceitável; e determinar a parcela dos lucros auferidos (FARIAS, 2008, p. 14).

O gestor financeiro utiliza o planejamento como uma ferramenta para organizar e administrar o dinheiro, possibilitando que tenham um meio de analisar e prever gastos, onde investir, economizar, monitorar o faturamento e reduzir despesas. Conforme Nascimento (2014, p. 12), “é o gestor financeiro quem controla o saldo do caixa da empresa e tem a função de identificar com antecedência se vai sobrar ou faltar dinheiro no fim de cada período de análise”. No planejamento financeiro pessoal não é diferente da gestão de uma organização, todos têm a necessidade de adquirir conhecimentos sobre como gerir o dinheiro e que sejam aplicáveis no dia a dia.

De acordo com o Rigor (2021, p.17) “Com acesso facilitado a diversas teorias e estratégias de incremento da rentabilidade mensal familiar, a população vem compreendendo a importância de manter um controle mais efetivo de seus recursos monetários, analisando seus hábitos de alocação financeira”. O controle financeiro pode ser aplicado de várias formas, pelo qual tende a se ter a facilidade que o avanço tecnológico proporciona para agilizar processos.

5.1 Fluxo de caixa

Cash- flow é uma expressão inglesa, conhecida no mundo dos negócios como fluxo de caixa (MONTENEGRO, 2009, p. 16). O fluxo de caixa é considerado uma das ferramentas importantes no auxílio para desenvolver uma boa gestão financeira. Ela é simples e capaz de diagnosticar de forma precisa as entradas e saídas dos recursos financeiros da organização, possibilitando o controle, planejamento e tomada de decisão.

Para Bazzi (2016, p. 26) “A DFC tem ainda um caráter gerencial, permitindo que os gestores da empresa tenham um melhor entendimento da visão dos recursos que

transitam pela empresa”. A Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC deve conter todas as informações, para que seja possível saber a origem dos recursos e destiná-los de forma correta.

Conforme Menezes (2018, p. 22) “o orçamento de caixa informa se é esperado um saldo excedente ou um déficit de caixa em cada um dos meses abrangidos”. O objetivo da ferramenta fluxo de caixa é ter dados, transformando-os em informações importantes sobre o saldo disponível, ou seja, quanto em dinheiro a organização tem para que haja o conhecimento do capital de giro existente e quanto a empresa ainda tem a receber.

Para obter as informações é necessário a coleta de dados e organizá-los, inicialmente é preciso que se faça a análise das entradas, ou seja, todo dinheiro que entra, são os salários, 13º (décimo terceiro salário), recebimentos de aluguéis, auxílios e outros recursos.

Para um desenvolver um bom planejamento financeiro pessoal é necessário acrescentar nesta lista os vales recebidos como os de condução, alimentação, as rendas extras feitas no período. As despesas podem ser classificadas de duas formas, despesas fixas e variáveis. As despesas fixas são definidas como previsíveis, nesta lista estão o seguro do automóvel, contas de água e luz, gás, internet, os impostos (IPVA, IPTU, IR).

As variáveis são aquelas que variam de acordo com o mês, ou seja, para compor o fluxo de caixa pessoal tem que serem listados os gastos com roupa, cuidados estéticos, transporte, lazer e até manutenção do veículo, caso a pessoa tenha esse tipo de gasto.

6 | CONTROLE E ORÇAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

O controle financeiro, eventualmente relacionado a administrar, consiste em estabelecer a organização e soluções de eventuais problemas. Esse termo é bastante utilizado nas empresas, onde o orçamento faz parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para comandar e tomar decisões.

Para começar a desenvolver o controle do orçamento pessoal, inicialmente coloca-se em prática pequenas ações para poupar dinheiro, até que tudo que for feito deixe de ter aquela sensação de estranheza. Desta forma o controle e o orçamento podem ser desenvolvidos com a utilização de caderno e lápis, posteriormente ter ajuda tecnológica das planilhas eletrônicas e programas atuais que traz bastante agilidade e precisão no controle (POLICE, 2014; MENEZES, 2018).

Observa-se que o uso desses métodos possibilita que sejam verificadas as análises e compreende-se que, esses recursos na área financeira pessoal ajudam a estabelecer a gestão orçamentária, levando em consideração as particularidades de cada indivíduo.

Conforme Santos, Mota e Resende (2020, p. 21):

Evidencia-se que para viver de forma mais segura e tranquila é necessário ter um controle financeiro eficaz, ter metas a serem cumpridas; estar preparado para eventuais imprevistos, abrir mão de gastos desnecessários e por fim ter uma reserva financeira (SANTOS, MOTA; RESENDE 2020, p. 21).

O orçamento utilizado para as finanças pessoais, possibilita que de forma individual as pessoas possam fazer previsões futuras, a partir do controle que elas têm com as receitas e despesas que são visualizadas durante o período que está sendo organizadas estas informações. Conforme Santos, Moreira e Silva (2017, p. 6) “contudo, o orçamento pessoal é fundamental para um bom planejamento pessoal, pois através dele a pessoa ou a família consegue-se enxergar e eliminar uma boa parte das causas que fazem seus recursos desviarem do foco dia a dia.

Apesar de ser uma ferramenta muito importante e eficaz para gerenciar a parte orçamentária, não é necessário que tenha dados que sejam difíceis para a compreensão. O ideal é que tudo que irá compor as ferramentas de controle pessoal seja simples, tenha metas alcançáveis, nada que venham ser impossíveis de serem alcançados e objetivo para que se torne concreto as realizações.

7 | METODOLOGIA

Conforme Brasileiro (2021, p. 21) “a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”.

No desenvolvimento desta pesquisa serão utilizados e coletados os dados a partir de pesquisas e revisões bibliográficas, principalmente como base de estudo e fundamentação teórica a utilização de artigos científicos, teses, dissertações, livros e E-books.

Para Perovano (2016):

Podemos observar que boa parte dos dados coletados para a pesquisa qualitativa é baseada em textos, como notas de campo, transições, descrições e interpretações vinculadas à análise de questões sociais, educacionais, organizacionais e outros que são centrais para a pesquisa qualitativa (PEROVANO 2016, P. 45).

A pesquisa bibliográfica é uma revisão para investigar algo e conduz o estudo comparando a evolução e desenvolvimento dos assuntos estudados. De acordo com Canvas, (2018, p. 33) “a pesquisa bibliográfica se realiza a partir dos registros disponíveis, derivados de pesquisas anteriores e registros em documentos”. Através destas fontes de pesquisa será possível identificar quais ferramentas e métodos são eficazes no planejamento financeiro pessoal, tendo em vista que será abordado como objetivos específicos, os desafios e oportunidades, vantagens e apresentação dos conceitos do planejamento financeiro pessoal.

Os pesquisadores que utilizam a pesquisa bibliográfica fazem revisões de literatura, o que possivelmente possibilita a capacidade de reunir deduções e obras anteriores para que tenham informações completas e úteis para que o estudo seja atualizado e consequentemente ter análises e interpretações necessárias para compor o projeto atual, garantindo então a validade e enfatizando a importância de suas hipóteses.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação financeira é um fator primordial para o desenvolvimento econômico, tanto do ponto de vista social quanto nacional. De fato, pessoas educadas financeiramente são aquelas que vão tomar melhores decisões e conseguem agir perante as adversidades. Com os advenços da tecnologia trouxe uma gama de facilidade, principalmente no processo de aprendizagem sobre os recursos financeiros e de quais formas são possíveis para facilitar e agilizar cada processo de gestão. Entender sobre a importância de poupar, investir, alocar os recursos e utilizar as ferramentas e métodos disponíveis como o fluxo de caixa e orçamento, proporcionam um gerenciamento das entradas e saídas adequadas a realidade vivida de cada indivíduo, o que proporciona economias no consumo e a compreensão do que realmente é necessidades ou desejos.

O comportamento do consumidor é motivado por vários fatores e as organizações apelam para os aspectos emocionais para a divulgação de seus produtos e serviços. A tecnologia fez com que a quantidade de promoções e propagandas chegassem de forma rápida e cada vez alcançasse números maiores de pessoas, estimulando e influenciando o consumo de suas variáveis formas. É percebido que as emoções e os desejos são aquilo que impulsiona a vontade de pessoas consumirem, a grande dificuldade existente é quando ocorre o excesso, causando a compulsão por compras e isso é um fator que levam as pessoas a se endividarem descontroladamente.

A partir do momento em que o indivíduo passa a ter ou buscar conhecimento de gestão, noções básicas do planejamento financeiro pessoal e tem uma base de educação dos recursos monetários, passa-se a desenvolver uma conscientização sobre a importância do controle orçamentário e reservas de emergências. A gama de informações que chegam no dia a dia, passam a não ter tantos impactos negativos e não influenciam totalmente o consumo. As ferramentas e métodos financeiros ao serem incluídos na vida das pessoas torna possível que elas tenham organização, foco, capacidade de se desenvolverem e aumentar seu patrimônio, além disso, conseguem segurança em caso de urgências que podem ser desde uma oportunidade de negócio até mesmo algo relacionado a saúde física e mental, e o principal, independência financeira para vivenciar qualquer momento, alcançar seus objetivos, garantir sua aposentadoria e viagens dos sonhos.

Por fim, recomenda-se que os estudos futuros se baseiam em analisar aplicativos voltados para o público infantil como forma de gerar aprendizado, e até mesmo o desenvolvimento de novas ferramentas capazes de auxiliar na construção de bases educacionais financeiras benéfica para as mudanças culturais familiares e sociais, transformando cidadãos responsáveis e com inteligência gerencial dos próprios recursos orçamentários. Além disso, aconselha-se que haja uma pesquisa mostrando como está a realidade atual nas escolas em relação ao aprendizado financeiro e de que forma os recursos tecnológicos estão sendo inseridos neste contexto. Ainda é necessário que

tenham desenvolvimentos nestas áreas de gestão, principalmente o desenvolvimento de novos cursos que desperte o interesse das pessoas para a importância de olhar como se fossem uma organização que necessita de gestão, controle, fluxo de caixa, investimentos e análises constantes para que os recursos financeiros possam garantir um futuro promissor e que os sonhos sejam possíveis de serem realizados através de condições melhores.

REFERÊNCIAS

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Como produzir textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Contexto, 2021. *E-book*. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/186697/pdf/0>>. Acesso em: 21 Abr. 2022.

BAZZI, Samir. **Contabilidade intermediária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. *E-book*. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35793/epub/0>>. Acesso em: 23 Abr. 2022.

CAPOANO, Danielly Vieira. **Fluxo de caixa**: Um instrumento de controle gerencial para as micro e pequenas empresas. Dourados MG: Repositório, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/4065>>. Acesso em: 24 mai. 2022.

CARVAS, Philip Santos. **A educação financeira como política de desenvolvimento financeiro e econômico no Brasil**. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. 91 F.

SANTOS, Elaine. Maria. Ramos dos; MOREIRA, Fabiano Greter; SILVA, Luciana Cod gnoto da. **FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA A ESTABILIDADE FINANCEIRA FAMILIAR**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, v. 1, n. 1, 4 set. 2017.

SANTOS, Francielle dos; MOTA, Josiene Gonçalves da; RESENDE, Malluma Marques. **A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimentos: Um estudo sobre jovens e adultos brasileiros**. Goiânia, 2020.

FARIA, Luiz Henrique Chaves de. **Planejamento financeiro pessoal**. 2008. 36 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8984>> .Acesso em: 22 abr. 2022.

GITMAN, Lawrence; CHAD ,Zutter J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. *E-book* disponível em <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151472/pdf/0>>. acesso em: 22 Abr. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MENEZES, Bruna Pereira. **Fatores de endividamento de consumidores de baixa renda do bairro Edson Queiroz na cidade de Fortaleza**. 2018. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/38720>>. Acesso em: 27 Abr. 2022.

MONTENEGRO, Carlos Rogerio. **Gestão do fluxo de caixa. Palhoça**: Unisulvirtual, 2009.

MOTTER, Júlia Dala Barba. **Finanças pessoais: pesquisa com os discentes do curso de graduação de ciências contábeis**. 2018. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

NASCIMENTO, André do. **Gestão do capital de giro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. *E-book* disponível em <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22135pdf/0>> Acesso em: 22 Abr. 2022.

PIRES, Valdemir. **Finanças pessoais: Fundamentos e dicas**. Piracicaba-SP: Editora Equilíbrio, 2007.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

RIGO, Rodrigo de Mello. **Análise sobre o comportamento financeiro dos estudantes brasileiros em relação às suas finanças pessoais durante a pandemia da Covid-19**. 2021. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo, Soledade, 2021. disponível em <<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/2209>> acesso em: 28 de maio 2022.

REIS, Agda Franco Alves. **A relevância da Demonstração do Fluxo de Caixa para a tomada de decisão**. TCC de Graduação de Ciências Contábeis. Centro Universitário do Cerrado Patrocínio. Patrocínio, p. 21, 2017. Disponível em <<https://www.unicerp.edu.br/ensino/cursos/contabeis/monografias/20172/ARELEVANCIADADEMONSTRACAO.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

SEBRAE, **Saiba como fazer o fluxo de caixa da sua empresa**. 2014 atualizado 2019. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/fluxo%20de%20caixa,a8751947e93c9410VnVC M2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

SCHIMITH, Cristiano Descovi et al. **Modelo de planejamento financeiro integrado ao planejamento estratégico pessoal**. 2013.

WISNIEWSKI, Marina Luiza Gaspar. **A Importância da Educação Financeira na Gestão das Finanças Pessoais: Uma Ênfase na Popularização do Mercado de Capitais Brasileiros**. Revista Intersaberes, v. 6, n. 12, out, 2011. p. 155-172. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/32>>. Acesso em: 20 de Abr 2022.

TOMADA DE DECISÃO EM SMART FARMING E SUAS PERSPECTIVAS NO DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA

Data de aceite: 01/03/2023

Marcelo da Costa Borba

<http://lattes.cnpq.br/9442066023703538>

Josefa Edileide Santos Ramos

<http://lattes.cnpq.br/1689886628620497>

Murilo Campos Rocha Lima

<http://lattes.cnpq.br/5004964662732499>

Bibiana Melo Ramborger

<http://lattes.cnpq.br/4233021122073127>

José Vanderson Cunha Nascimento

<http://lattes.cnpq.br/4340957444561204>

Marília Nóbrega de Assis

<http://lattes.cnpq.br/0105581423276882>

Fúlvia Fernanda de Lima

<http://lattes.cnpq.br/7849360978064542>

RESUMO: A *Smart Farming* é o desenvolvimento que enfatiza o uso da tecnologia de informação e comunicação no ciclo de gerenciamento das propriedades rurais. Novas tecnologias, como a Internet das Coisas e Computação nas nuvens, devem alavancar o desenvolvimento e introdução de robôs e inteligência artificial na agricultura, impulsionando na forma como serão tomadas as decisões. Sendo

assim, este artigo visa caracterizar o conhecimento científico contido nas principais bases de dados sobre a tomada de decisão na *Smart Farming*, descrevendo suas perspectivas. A revisão sistemática da literatura é usada para analisar os estudos publicados, avaliar contribuições, resumir conhecimentos e identificar implicações para futuras pesquisas. A análise mostrou que a tomada de decisão na *Smart Farming* vai além da produção primária; influenciando toda a cadeia de suprimentos agrícola. A utilização de grande quantidade de dados e informações está ajudando no entendimento das atuais operações agrícolas para impulsionar decisões operacionais em tempo real e redesenhar processos de negócios para modelos mais eficientes.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologias agrícolas. Serviços integrados. Decisão orientada. Digitalização do campo. Internet das Coisas.

DECISION MAKING IN SMART FARMING AND ITS PERSPECTIVES IN AGRICULTURAL DEVELOPMENT

ABSTRACT: Smart Farming is the development that emphasizes the use of information and communication technology in the farm management cycle. New

technologies, such as the Internet of Things and Cloud Computing, should leverage the development and introduction of robots and artificial intelligence in agriculture, boosting the way decisions are made. Thus, this article aims to characterize the scientific knowledge contained in the main decision-making databases at Smart Farming, describing their perspectives. Analysis has shown that decision making at Smart Farming goes beyond primary production; influencing the entire agricultural supply chain. Utilizing large amounts of data and information is helping to understand current agricultural operations to drive real-time operational decisions and redesign business processes for more efficient models.

KEYWORDS: Agricultural technologies. Integrated services. Oriented decision. Field scanning. Internet of Things.

1 | INTRODUÇÃO

À medida que as máquinas inteligentes e os sensores surgem no meio agrário e os dados agrícolas crescem em quantidade e escopo, os processos agrícolas se tornaram cada vez mais orientados e habilitados para dados. O desenvolvimento rápido na Internet das Coisas (IoT) e na Computação na Nuvem estão impulsionando o fenômeno do que é chamado de Agricultura Inteligente - Smart Farming (SUNDMAEKER et al., 2016). Enquanto que a Agricultura de Precisão levava em conta a variabilidade em campo, a Agricultura Inteligente vai além, baseando as tarefas de gerenciamento não apenas no local, mas também nos dados, aprimorados pelo conhecimento do contexto e da situação, desencadeados por eventos em tempo real (WOLFERT; SORENSEN; GOENSE, 2014), tornando a tomada de decisão um evento crucial para todo o processo (indivíduos, empresas, agentes envolvidos). Esse novo conhecimento, combinado com o conhecimento de especialistas locais, pode se tornar o núcleo das futuras ferramentas de sistemas de assistência técnica e suporte a tomada de decisões.

Nas unidades de produção algumas decisões são tomadas diariamente, outras em um único momento, e ao passo que algumas são mais importantes, outras nem tanto, mas todas acarretam em ações em outros. As decisões também estão sujeitas às informações disponíveis e ao tratamento a que são submetidas. Em geral, quanto mais informação relevante é adquirida, mais conhecimento uma pessoa pode construir e mais eficazmente as decisões podem ser tomadas.

Para desenvolver um sistema eficiente no gerenciamento da produção agrícola, um dos principais requisitos é a disponibilidade rápida de dados precisos. Entretanto a tomada de decisão manual leva muito tempo, mesmo com as técnicas analíticas mais sofisticadas, obter informações sobre todo o processo por métodos convencionais seria demorado (GUPTA et al., 2014). Esta pesquisa propõe uma análise da tomada de decisão no contexto das *Smart Farming*. Em que a integração de tecnologias multidisciplinares de última geração, mineração de dados e inteligência artificial na tomada de decisões e comunicação serão abordados. Este estudo utiliza como aporte uma revisão sistemática de trabalhos na área agrícola com foco na decisão.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do início do século XXI, a agricultura passou por um processo rápido em sua evolução, com a presença de tecnologias como sensores e auto sensores aprimorados, microprocessadores, recursos avançados de automação, armazenamento de dados na nuvem, computador de bordo. Esta mesma evolução aconteceu de forma paralela ao mundo industrial (Indústria 4.0), logo o termo agricultura 4.0 passou a ser usado também no contexto agrário, com base na visão de uma produção futura. A agricultura 4.0 possui outras denominações como Agricultura Inteligente ou *Smart Farming* (ANDRITOU et al., 2018; BRONSON; KNEZEVIC, 2016). Simbolizando assim uma rede integrada tanto internamente como externamente das operações agrícolas (ver Figura 2), baseados no surgimento de tecnologias e dispositivos inteligentes na agricultura e que preparam o caminho para as transformações por meio de sistemas de tomada de decisões controladas remotamente (BATTE, 1999).



Figura 2 – Contexto das *Smart Farming*

Fonte: Adaptado de Xin e Zazueta (2016).

As SF estão adotando novas tecnologias e gerando quantidades sem precedentes de dados, incluindo informações específicas de mapeamento e monitoramento em tempo real, análise de dados em conjunto com o desenvolvimento de software de gestão inteligente. Ao mesmo tempo todas essas informações são armazenadas na nuvem para acesso de todos os envolvidos criando novas soluções para a agricultura.

Os agricultores podem utilizar diferentes formas ou aplicativos para gerenciar suas operações e monitoramento, como acompanhar atividades de campo, gerenciar maquinaria e inventários, contabilidade e agendamento. Esses serviços podem estar prontamente disponíveis de diferentes fornecedores, personalizados e adaptados às suas necessidades (XIN; ZAZUETA, 2016).

A transformação digital descrita gera uma base de informações aprimorada ao longo da cadeia de fornecimento agrícola e serve como um facilitador para modelos de negócios agrícolas inovadores. O design dessas inovações do modelo de negócios exige a combinação de benefícios econômicos com uma abordagem agrícola sustentável para seres humanos, animais e o meio ambiente (BRAUN; COLANGELO; STECKEL, 2018). Para preparar os modelos de negócios para a mudança digital, o ponto de partida deve ser a consideração do meio existente, da demanda do cliente e de toda a oferta da cadeia, incluindo as partes interessadas. A partir deste ponto de vista, existem três abordagens básicas derivadas: interna, externa e direta.

A abordagem interna significa a compreensão do contexto agrícola dos produtos, serviços e criação interna de valor em que serão transformados. Isso inclui a concepção de novas tecnologias de serviços digitais (como aplicativos que fazem o processo agrícola mais transparente para o cliente), a expansão de ofertas de produtos existentes em plataformas digitais (como vendas diretas de produtos agrícolas), ou a utilização de tecnologias para reduzir custos em todos os níveis da própria cadeia de valor.

A abordagem externa compreende digitalizar modelos de negócios agrícolas envolvendo canais de transformação digital, relacionamentos e colaboração com seus parceiros. Gerando como resultado a transformação da cadeia de abastecimento agrícola. Isso inclui o uso de ferramentas de rastreamento e análise para monitorar o comportamento de compra do cliente; ou mesmo usando canais múltiplos e integrados, como mídias sociais através dos smartphones para melhorar a experiência do cliente.

A abordagem direta significa que ambos os caminhos são tomados em paralelo. O modelo de negócios é então transformado digitalmente em todas as dimensões. Derivando assim a disponibilidade de dados agrícolas é a utilização de bases de dados centrais. Informações regionais e suas condições (por exemplo, clima, tipo de terra, e fertilizante), informações extremamente valiosas para uma agricultura bem-sucedida. As novas formas de colaborar ao longo da cadeia agrícola, permitindo o desenvolvimento, sinergia e efeitos simbióticos entre as partes interessadas. Isso garante a criação de vantagens competitivas preciosas para todos os parceiros envolvidos.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método da revisão sistemática consiste numa avaliação rigorosa e confiável das pesquisas realizadas dentro de um tema específico. Este artigo baseia-se em periódicos relevantes abordando os temas específicos de tomada de decisão e *Smart Farming*. Uma abordagem sistemática é recomendada quando um tópico oferece um grande volume de publicações, mas carece de uma revisão abrangente dos conceitos atuais (MARQUES, 2019). A análise sistemática requer um delineamento teórico para entender a estrutura, a composição e a função das redes de colaboração nas pontas da cadeia, elucidando

estimativas mais precisas, evidências relevantes e síntese.

A RSL normalmente compreende (i) busca de dados, (ii) seleção, (iii) extração de dados/ avaliação da qualidade e (iv) síntese e análise dos dados. Ao executar a RSL foi elaborado inicialmente um protocolo com as etapas e estratégias da pesquisa, tais como a questão de pesquisa, a população, as fontes de busca utilizadas, as palavras-chaves, os critérios de inclusão e exclusão bem como os requisitos de qualidade. No intuito de contemplar as questões de pesquisa, a revisão sistemática compreendeu o período de 1997 a 2018. A escolha do período levou em consideração a frequência com que o termo *Smart Farming* passou a ser referenciado junto aos termos relacionados à tomada de decisão nas bases de dados pesquisadas (Science Direct - ScD, Scopus e Web of Science - WoS). Foram utilizados os critérios de inclusão para a busca da literatura - publicação de artigo em inglês de texto integral e com acesso livre. Os critérios para exclusão foram: artigos publicados em idiomas diferentes do inglês e artigos incompletos. A pesquisa seguiu uma abordagem sistemática, sendo feita em quatro etapas. Na primeira etapa (i) foi pesquisado nas três bases de dados bibliográficas: Science Direct, Scopus e Web of Science, usando todas as combinações de dois grupos de palavras-chave, das quais o primeiro grupo aborda tomada de decisão (“decision-making”, “decision”, “decision maker”) e o segundo grupo refere-se à Smart farming (“smart farming”, “smart-farming”, “smart agriculture”, “agriculture 4.0”). As três bases de dados foram escolhidas por causa de sua ampla cobertura de literatura relevante ao tema estudado e ainda por recursos bibliométricos avançados, como sugerir literatura relacionada ou citações. Quanto à questão de pesquisa, buscou-se formular uma pergunta que abrangesse os principais processos de tomada de decisão em propriedades com atividade agrícola inteligente – *Smart Farming*. Sendo assim, a questão norteadora dessa revisão sistemática é: como se dá o processo de tomada de decisão nas *Smart Farming*?

Com as palavras chaves definidas, iniciou-se de fato as etapas da RSL, sendo feita a primeira fase da seleção com a (i) - leitura do título, resumo e palavras-chaves; depois a fase (ii) - leitura da introdução e conclusão; seguida da (iii) - leitura do artigo completo, extração das cotas e avaliação da qualidade; e a (iv) - análise e síntese das evidências. Para ser incluído na primeira fase da seleção era necessário que o título, o resumo, ou as palavras-chave mostrassem algum tipo de ligação à pergunta de pesquisa. Na segunda fase foi considerado o fato de haver na introdução ou na conclusão indícios que respondessem à questão da revisão. Na terceira etapa foram extraídas cotas considerando que a introdução deveria conter justificativa, os objetivos e a questão de pesquisa; se durante o desenvolvimento do trabalho os temas foram tratados com clareza e estavam adequadamente referenciados; ter metodologia, resultados e conclusão claros e respondendo à questão de pesquisa. Na etapa quatro foram feitas as análises e sínteses das evidências localizadas, separando as cotas que efetivamente respondiam à questão proposta pela revisão, ver Figura 1.

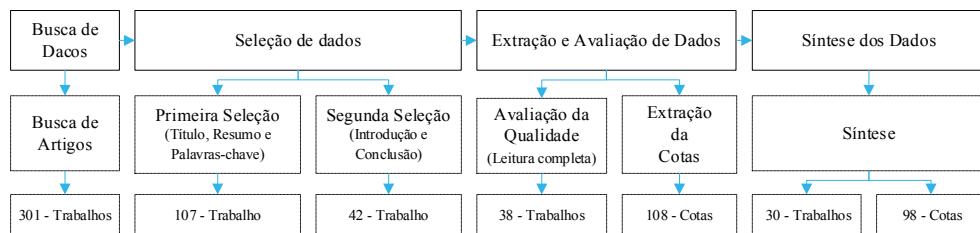


Figura 1 – Processo e Resultados da RSL.

Fonte: Adaptado de Liberati et al. (2009).

Na fase inicial de busca (i) foram encontrados 301 artigos, com 11 trabalhos duplicados, restando assim 290 artigos. Como resultado da primeira fase de seleção foram selecionados 107 trabalhos para a lista de potenciais trabalhos primários. Na segunda fase de seleção, apenas 42. Na fase seguinte com a avaliação da qualidade, foram considerados 38 artigos com qualidade regular, boa e ótima. Assim, a extração de dados foi realizada nesses artigos, obtendo-se 108 citações, onde algumas tiveram mais de uma evidência. Na fase de Síntese, 10 cotas foram descartadas por não conterem explicitamente o objetivo da pesquisa, finalizando o processo com 98 cotas. As análises das cotas serão discutidas na seção seguinte. No desenvolvimento desta pesquisa foram utilizados os softwares Start 3.3 Beta como gerenciador de todas as fases da RSL e o Mendeley Desktop 1.19.2 para o gerenciamento das referências e citações.

4 | RESULTADOS

À medida que a atenção se volta para a agricultura inteligente, mais precisamente a ênfase na dependência local e temporal da atividade de manejo de forma autônoma, são necessários mais conhecimento para a análise de procedimentos adicionais para atender aos novos desafios, como por exemplo, a gestão (STEIN; HOOSBEEK; STERK, 1997; ZHOU; NOBLE; COTTER, 2015). Os dados coletados de fazendas são fundamentais para a tomada de decisão agrícola orientada por dados, sendo fundamental transformar inicialmente os dados em valor para apoiar uma melhor decisão (GUPTA et al., 2014; RAO, 2017; SANOU et al., 2017). A tecnologia passa a desempenhar papel cada vez mais importante na agricultura inteligente e do futuro, integrar as tecnologias torna-se um processo inevitável (PARADA et al., 2017; XIN; ZAZUETA, 2016; YAHATA et al., 2017).

Para melhorar a gestão agrícola, as universidades e organizações desenvolveram muitas ferramentas de decisão, uma gama de modelos de simulação em atividades agrícolas (Jones et al., 2003; De Vries, 2016; AgrClimate, 2016), bem como publicações de extensão (EDIS, 2016), ferramentas de gestão e outras soluções móveis (Xin et al., 2015). Além disso, uma grande quantidade de informações, como melhores práticas de gestão (MPG), está disponível em serviços de extensão. Muitos desses, baseados no conhecimento de

sistemas são desenvolvidos por pesquisadores ou pela extensão nas universidades (XIN; ZAZUETA, 2016, p. 276). Neste sentido os processos da tomada de decisão emergem em contexto histórico mais amplo - em continuidade aos valores e objetivos de longa data, que são impulsionados pela aplicação de inovações no campo, impulsionado ainda pelo sistema produtivo global de alimentos (BRONSON; KNEZEVIC, 2016; HEASMAN; LANG, 2015; RODRIGUEZ; CUENCA; ORTIZ, 2018), ver quadro 1.

Envolvidos nas Ações	Descrição	Métodos ou Atividades Potenciais
Gestores	Responsáveis por obter de uma gama de usuários e cidadãos envolvidos suas deliberações e recolher suas preocupações e torna-las potenciais nichos para o desenvolvimento empresarial.	Reuniões ou seminários com cidadãos que implementam métodos destinados a coletar feedback, não necessariamente algo em consenso)
Setores Públicos/ Privados	Envolver parceiros dos diferentes setores na pesquisa público-industrial em conversas sobre necessidades públicas (estabelecidas por meio de deliberações com detentores de direitos).	O feedback dos cidadãos e dos usuários finais sobre o que a sociedade quer que as inovações ajudem a fornecer é alimentado para os atores do setor privado em relatórios de linguagem simples
Apoio mutuo	Várias partes interessadas (Stakeholders) são envolvidos projetos de aprendizagem mútua e projetos abertos de P&D	Inovação aberta; design centrado no usuário; feedback on-line sobre inovações dos setores

Quadro 1 – Partes envolvidas no processo de gestão da *Smart Farming*

Fonte: Adaptado de Bronson (2018).

A arquitetura proposta para o sistema de gestão nas Smar Farming passa pela integração da arquitetura de recursos com o uso de *big data* com um sistema de suporte à decisão com vários usuários, todos interligados pelos serviços. As Smart Farming e sua estrutura de decisões agrícolas são formadas por grandes dados coletados e entendidos por máquinas inteligentes (LEROUX et al., 2018; WOLFERT et al., 2017). Todos esses dados envolvidos com os processos de inovação partem do princípio da análise de fatores envolvendo os gestores, setores públicos/privados e apoio mútuo, cobrindo todo o processo, desde dados espaciais até informações espaciais e suporte à decisão (ELSHEIKH et al., 2013; MANGO et al., 2018; PUTJAIKA et al., 2016; TARCHIANI et al., 2017), ver Figura 3.



Figura 3 - Os componentes do sistema para a tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Zhou, Noble e Cotter (2015).

Os componentes são constituídos por toda a interface e uso da ferramenta de entrada de dados, o qual fornece a plataforma para os usuários. Essa interface gera os dados, os quais são trabalhados através da mineração, modelagem e otimização das informações. Essas três etapas têm por objetivo selecionar dentre todos os dados, as informações mais significativas a serem consideradas no processo e tomada de decisão.

Ao tomar decisões na era da informação, não basta só o conhecimento por meio da visualização dos dados brutos. É necessário fornecer aos tomadores de decisão, dados trabalhados e mais avançadas ou de alto nível para que eles possam transformar esses dados especiais em informação e consequentemente ações (ANDRITOIU et al., 2018; BENTHAM, 1998; HAIDER; DURRANI, 2013). Como a quantidade de dados sempre será grande, apesar da mineração dos dados e otimização das informações deve ser também levados em consideração: a disponibilidade, pois garante que os auxiliares repassem os dados de que os tomadores de decisão necessitam; usabilidade, para garantir que os dados ajudem as partes interessadas a atingir as metas e também definir o formato e o armazenamento e confiabilidade dos dados para garantir a consistência e a integridade e ajude no pré-processamento como parte do apoio à decisão (ASCOUGH et al., 2009; NEUFELDT et al., 2013; SUAKANTO et al., 2017).

A aplicação de tecnologias na agricultura tende a gerar melhorias na gestão dos sistemas agrícolas que aproximem significativamente de decisões operacionais e até táticas mais seguras e concretas (CHANDAK; STUDENT, 2017; PIVOTO et al., 2018). O gerenciamento dessas fases exigirá mudanças e transformações na governança, gestão, planejamento e tomada de decisão (BRANDT et al., 2017; CADAVID et al., 2018; TROGO et al., 2015). Este é um grande desafio em si mesmo, considerando que desenvolvimento agrícola, muitas vezes, gerará consequências em várias escalas espaciais e temporais, ver Figura 4.

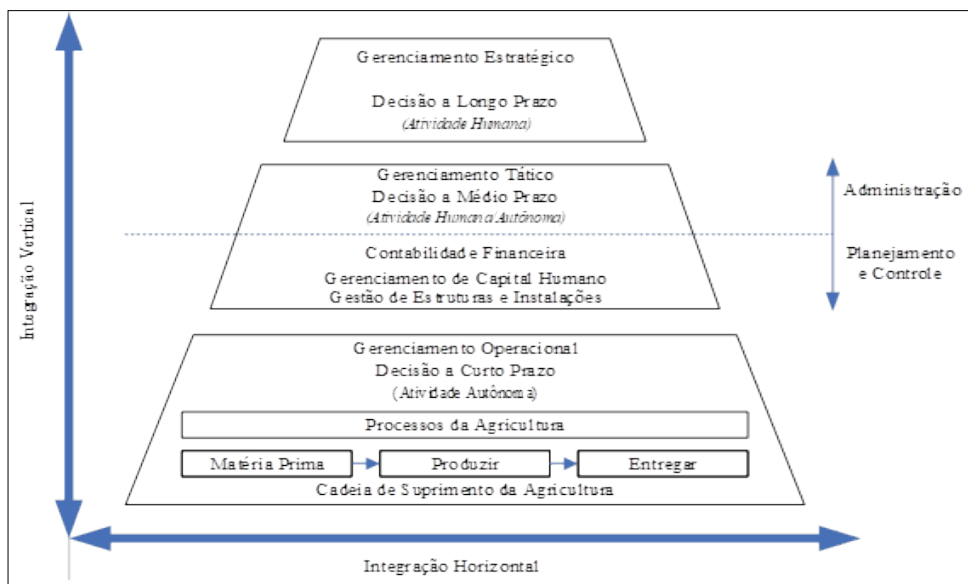


Figura 4 - Integração vertical e horizontal na cadeia de fornecimento agrícola.

Fonte: Adaptado de Braun; Colangelo e Steckel (2018) e Haider; Durrani (2013).

Lidar com os desafios da Smart Farming envolve repensar o atual conceito da integração vertical (internamente) e horizontal (externamente) na cadeia de suprimentos agrícola (cooperação com parceiros externos ao longo de toda a cadeia de suprimentos, como agricultores, atacadistas e varejistas), os modelos de negócios implementados e as tecnologias usadas atualmente tende a ter um papel maior na tomada de decisão. A fim de competir no longo prazo na era da agricultura 4.0, as decisões tendem a passar tanto de nível operacional e tático para atividades autônomas, cabendo aos gestores o pensamento estratégico ou a longo prazo.

A transformação digital na agricultura gera uma grande base de dados e informações aprimoradas ao longo da cadeia agrícola, servindo como um facilitador para a tomada de decisão em negócios agrícolas inovadores (LASSO; CORRALES, 2017; NYONGESA et al., 2017; SAGGI; JAIN, 2018). Certamente a nova estrutura dessas inovações exige e proporciona uma combinação de benefícios econômicos com vista numa abordagem agrícola tecnificada para seres humanos, animais e o meio ambiente. Isso garante a criação de vantagens competitivas preciosas para todos os parceiros envolvidos (KAMILARIS et al., 2016; SHIN; LEE; REALFF, 2017; WALTER et al., 2017).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta revisão, apresenta-se as abordagens para a tomada de decisão em sistemas de agricultura inteligente que resultarão no rendimento mais eficiente das culturas. Os

objetivos desse trabalho passam pela busca de fornecer resultados sobre o mapeamento de formas de lidar com as tecnologias no meio agrícola e as possíveis condições futuras. A perspectiva é que por ser de natureza autônoma (inicialmente em sua fase operacional), esse sistema não precisará de nenhuma intervenção ou manuseio. As *Smart Farming* também ajudarão os agricultores sobre as condições ambientais e financeiras críticas fazendo com que todas as anomalias possíveis sejam identificadas, e consequentemente sanadas para aprimorar o desenvolvimento e cultivo das culturas, visando aumentar a produtividade.

A literatura aponta que o uso de um sistema autônomo também ajudará na utilização adequada da água e sem desperdício ou fornecimento insuficiente. No quesito de gestão esses sistemas tendem a gerar informações mais fidedignas sobre as reais condições e seu retorno diante das decisões tomadas, possibilitando ao tomador de decisão um cenário mais fidedigno que os atuais.

Atualmente, e ainda mais numericamente nos próximos anos, satélites e drones serão ferramentas básicas usadas para obter os dados necessários para apoiar o desenvolvimento da agricultura e explorar as perspectivas futuras. Fica claro que futuro da agricultura será orientado por dados, baseada no conhecimento e centrada no agricultor com soluções na nuvem ou em aplicativos gerenciados na palma da mão. A abordagem do tomador de decisão passará a ser mais dinâmico e em constante expansão. O levantamento de diferentes algoritmos de aprendizado de máquina apoiará a escolha da melhor solução possível para a tomada de decisões usando, por exemplo, a previsão do crescimento da cultura.

A estrutura para análise aqui apresentada foi desenvolvida a partir da perspectiva de toda a cadeia de suprimentos agrícolas, com atenção específica à tomada de decisão. Em pesquisas futuras, pode ser valioso examinar esse assunto a partir de uma perspectiva de sistemas de tomada de decisão na agricultura 4.0. O mesmo vale para os aspectos gestão e inovação. A compreensão da decisão na *Smart Farming* é airosa, mas os desafios devem ser abordados para um maior entendimento do tomador de decisão.

REFERÊNCIAS

ANDRITOIU, D. et al. Agriculture autonomous monitoring and decisional mechatronic system. **Proceedings of the 2018 19th International Carpathian Control Conference, ICC 2018**, p. 241–246, 2018.

ASCOUGH, J. C. et al. **Economic risk analysis of agricultural tillage systems using the SMART stochastic efficiency software package**. Proceedings of the 18th world IMACS congress and MODSIM09 international congress on modelling and simulation, Cairns, Australia. **Anais...**2009

BATTE, M. T. **National Research Council. Precision Agriculture in the 21st Century: Geospatial and Information Technologies in Crop Management**. Oxford University Press, 1999.

BENTHAM, M. J. **Farm Smart 2000: A multi-agent decision support system for crop production**. 7th International Conference on Computers in Agriculture. **Anais...**1998

BIOLCHINI, J. C. A. et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p. 133–151, 2007.

BRANDT, P. et al. How to target climate-smart agriculture? Concept and application of the consensus-driven decision support framework "targetCSA". **Agricultural Systems**, v. 151, p. 234–245, 2017.

BRAUN, A. T.; COLANGELO, E.; STECKEL, T. Farming in the Era of Industrie 4.0. **Procedia CIRP**, v. 72, p. 979–984, 2018.

BRERETON, P. et al. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of systems and software**, v. 80, n. 4, p. 571–583, 2007.

BRONSON, K. Smart Farming: Including Rights Holders for Responsible Agricultural Innovation. **Technology Innovation Management Review**, v. 8, n. 2, p. 7–14, 2018.

BRONSON, K.; KNEZEVIC, I. Big Data in food and agriculture. **Big Data & Society**, v. 3, n. 1, p. 2053951716648174, 2016.

CADAVID, H. et al. **Towards a Smart Farming Platform: From IoT-Based Crop Sensing to Data Analytics**. Colombian Conference on Computing. **Anais...**Springer, 2018

CHANDAK, P. P.; STUDENT, M. T. Smart Farming System Using Data Mining. v. 12, n. 11, p. 2788–2791, 2017.

ELSHEIKH, R. et al. Agriculture Land Suitability Evaluator (ALSE): A decision and planning support tool for tropical and subtropical crops. **Computers and electronics in agriculture**, v. 93, p. 98–110, 2013.

GUPTA, N. et al. **Integration of geoinformatics and wireless sensors for smart agriculture in tea**. Second International Conference on Remote Sensing and Geoinformation of the Environment (RSCy2014). **Anais...**International Society for Optics and Photonics, 2014

HAIDER, W.; DURRANI, N. M. **Towards decision support model for ubiquitous agriculture**. Digital Information Management (ICDIM), 2013 Eighth International Conference on. **Anais...**IEEE, 2013

HEASMAN, M.; LANG, T. **Food wars: the global battle for mouths, minds and markets**. [s.l.] Routledge, 2015.

KAMILARIS, A. et al. **Agri-IoT: A semantic framework for Internet of Things-enabled smart farming applications**. Internet of Things (WF-IoT), 2016 IEEE 3rd World Forum on. **Anais...**IEEE, 2016

LASSO, E.; CORRALES, J. C. **Towards an Alert System for Coffee Diseases and Pests in a Smart Farming Approach Based on Semi-supervised Learning and Graph Similarity**. International Conference of ICT for Adapting Agriculture to Climate Change. **Anais...**Springer, 2017

LEROUX, C. et al. GeoFIS: An Open Source, Decision-Support Tool for Precision Agriculture Data. **Agriculture**, v. 8, n. 6, p. 1–21, 2018.

- LIBERATI, A. et al. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **PLoS medicine**, v. 6, n. 7, p. e1000100, 2009.
- MARQUES, L. Sustainable Supply Network Management - A systematic literature review from a knowledge perspective. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 6, p. 1164–1190, 2019.
- MANGO, N. et al. Adoption of Small-Scale Irrigation Farming as a Climate-Smart Agriculture Practice and Its Influence on Household Income in the Chinyanja Triangle, Southern Africa. **Land**, v. 7, n. 2, p. 49, 2018.
- NEUFELDT, H. et al. Beyond climate-smart agriculture: toward safe operating spaces for global food systems. **Agriculture & Food Security**, v. 2, n. 1, p. 12, 2013.
- NYONGESA, D. et al. Assessment of gender and innovations in climatesmart agriculture for food and nutrition security in Kenya: a case of Kalii watershed. **International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology**, v. 13, n. 2, p. 109–137, 2017.
- PARADA, R. et al. Internet of Things Area Coverage Analyzer (ITHACA) for complex topographical scenarios. **Symmetry**, v. 9, n. 10, p. 237, 2017.
- PIVOTO, D. et al. Scientific development of smart farming technologies and their application in Brazil. **Information Processing in Agriculture**, v. 5, n. 1, p. 21–32, 2018.
- PUTJAIKA, N. et al. **A control system in an intelligent farming by using arduino technology**. Student Project Conference (ICT-ISPC), 2016 Fifth ICT International. **Anais...IEEE**, 2016
- RAO, N. H. Big Data and Climate Smart Agriculture-Review of Current Status and Implications for Agricultural Research and Innovation in India. 2017.
- RODRIGUEZ, M. A.; CUENCA, L.; ORTIZ, A. **FIWARE Open Source Standard Platform in Smart Farming-A Review**. Working Conference on Virtual Enterprises. **Anais...Springer**, 2018
- SAGGI, M. K.; JAIN, S. A survey towards an integration of big data analytics to big insights for value-creation. **Information Processing & Management**, v. 54, n. 5, p. 758–790, 2018.
- SANOU, L. et al. Drivers of farmers' decisions to adopt agroforestry: Evidence from the Sudanian savanna zone, Burkina Faso. **Renewable Agriculture and Food Systems**, p. 1–18, 2017.
- SHIN, J.; LEE, J. H.; REALFF, M. J. Operational planning and optimal sizing of microgrid considering multi-scale wind uncertainty. **Applied energy**, v. 195, p. 616–633, 2017.
- STEIN, A.; HOOSBEEK, M. R.; STERK, G. **Space-Time Statistics for Decision Support to Smart Farming****Precision Agriculture: Spatial and Temporal Variability of Environmental Quality**: Novartis Foundation Symposia., 28 set. 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/9780470515419.ch8>>
- SUAKANTO, S. et al. Sensor networks data acquisition and task management for decision support of smart farming. **2016 International Conference on Information Technology Systems and Innovation, ICITSI 2016 - Proceedings**, 2017.

SUNDMAEKER, H. et al. Internet of food and farm 2020. **Digitising the Industry-Internet of Things connecting physical, digital and virtual worlds**. Ed: Vermesan, O., & Friess, P, p. 129–151, 2016.

TARCHIANI, V. et al. Smallholder Farmers Facing Climate Change in West Africa: Decision-Making between Innovation and Tradition. **Journal of Innovation Economics & Management**, n. 3, p. 151–176, 2017.

TROGO, R. et al. **SMS-based smarter agriculture decision support system for yellow corn farmers in Isabela**. Humanitarian Technology Conference (IHTC2015), 2015 IEEE Canada International. **Anais...IEEE**, 2015

WALTER, A. et al. Opinion: Smart farming is key to developing sustainable agriculture. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 114, n. 24, p. 6148–6150, 2017.

WOLFERT, S. et al. Big Data in Smart Farming – A review. **Agricultural Systems**, v. 153, p. 69–80, 2017.

WOLFERT, S.; SORENSEN, C. A. G.; GOENSE, D. **A future internet collaboration platform for safe and healthy food from farm to fork**. Global Conference (SRII), 2014 Annual SRII. **Anais...IEEE**, 2014

XIN, J.; ZAZUETA, F. Technology trends in ICT – towards data-driven , farmer-centered and knowledge-based hybrid cloud architectures for smart farming. **CIGR Journal**, v. 18, n. 4, p. 275–280, 2016.

YAHATA, S. et al. **A hybrid machine learning approach to automatic plant phenotyping for smart agriculture**. Neural Networks (IJCNN), 2017 International Joint Conference on. **Anais...IEEE**, 2017

ZHOU, H.; NOBLE, C.; COTTER, J. **A Big Data Based Intelligent Decision Support System for Sustainable Regional Development**. 2015 IEEE International Conference on Smart City/SocialCom/ SustainCom (SmartCity). **Anais...2015**

METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS EN LA FASE DE PLANEAMIENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA EN ENTIDAD PRESTADORA DE SANEAMIENTO

Data de aceite: 01/03/2023

Jorge Jinchuña Huallpa

Universidad Nacional de Moquegua, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-9073-3798>

Luis Enrique Fernández Sosa

Universidad Nacional de Moquegua, Perú
<https://orcid.org/0000-0001-5707-296X>

Ninfa Dalila Carrizales Garabito

Universidad Nacional de Moquegua
<https://orcid.org/0000-0002-6273-577X>

RESUMEN: La fase de planeamiento de la auditoría financiera es de vital importancia para la auditoría, el estudio tiene como *objetivo:* Demostrar la determinación congruente de las áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad de informe de auditoría financiera en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A. *Método:* Es una investigación descriptiva, explicativa, transversal, correlacional y de diseño no experimental. Se analizó la información teórica, normatividad de la auditoría, informes de auditoría financiera para aplicar propuesta modelo; y se aplicó análisis documental, normativo y encuestas a 30 usuarios de auditoría financiera.

Resultados: Se evidenció tres áreas como críticas y tres áreas que son próximas a ser críticas, y se detectó en resultados estadísticos que la determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento influye significativamente en calidad de la auditoría financiera (Rho de Spearman, 0, 906, Sig. Bilateral 0.000). Conclusión: existen evidencias estadísticas significativas de que la determinación de áreas críticas en fase de planeamiento y la calidad de informe de auditoría financiera están relacionados. Se presenta propuesta metodología para la determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento de la auditoría financiera en entidad de saneamiento.

PALABRAS CLAVE: Áreas críticas, auditoría financiera, entidad de saneamiento.

METHODOLOGY FOR THE DETERMINATION OF CRITICAL AREAS IN THE PLANNING PHASE OF THE FINANCIAL AUDIT IN THE SANITATION PROVIDER

ABSTRACT: The planning phase of the financial audit is of vital importance for the audit, the study aims to: Demonstrating the congruent determination of the critical areas

in the planning phase influences the quality of the financial audit report in the Sanitation Service Provider Entity: EPS Moquegua S.A. Method: It is a descriptive, explanatory, cross-sectional, correlational and nonexperimental design. Theoretical information, audit regulations, financial audit reports were analyzed to apply model proposals, and documentary analysis, regulatory analysis and surveys were applied to 30 financial audit users. Results: Three areas were identified as critical and three areas that are close to being critical, and statistical results showed that the determination of critical areas in the planning phase significantly influences the quality of the financial audit (Rho de Spearman, 0, 906, Sig. Bilateral 0.000). Conclusion: there is significant statistical evidence that the identification of critical areas in the planning phase and the quality of the financial audit report are related. Proposed methodology for the identification of critical areas in the planning phase of the financial audit in the sanitation entity. **KEYWORDS:** Critical areas, financial audit, sanitation entity.

1 | INTRODUCCIÓN

La EPS Moquegua S.A., es una Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento cuya misión mejorar la calidad de vida de la población moqueguana, brindando los servicios de saneamiento en forma sostenible y preservando el medio ambiente. Cada año se presentan más cambios en la normativa contable financiera, la auditoría sigue siendo un proceso importante para garantizar la confianza de los usuarios de los estados financieros y mantener las normas éticas (Taboada, 2019).

¿De qué manera la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad del informe de auditoría financiera en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento?, la auditoría financiera en EPS Moquegua S.A., objeto de nuestro estudio debilidades en la fase de planeamiento, es decir incumplimiento de evaluación de áreas críticas que permita identificar los puntos de atención o áreas sensibles a la corrupción; si se cumpliera adecuadamente con la determinación de áreas críticas en fase de planeamiento sería de calidad la auditoría financiera en beneficio de la entidad auditada. Cabe señalar que por falta de determinación congruente de las áreas críticas no se elaboran informes de auditoría con calidad, consecuentemente esto afecta el proceso mismo en que se desarrolla la auditoría, como el trabajo de campo, también afecta la finalidad que persigue el informe de auditoría financiera como el dictamen financiero, informe largo y el memorando de control interno.

Áreas críticas

Los factores a ser considerados en la identificación y selección de áreas críticas son las siguientes (Aguilar, 2006):

- a) Importancia relativa, se relaciona con la naturaleza, valor, incidencia de las actividades y hechos económicos y la posibilidad de que puedan manejarse inapropiadamente, cuando mayor es el riesgo, mayor será el detalle del examen. para determinar el nivel de riesgo, el auditor considerará entre otras, las situaciones

siguientes:

- Hay más riesgo en las operaciones efectuadas según órdenes verbales, recibos y desembolsos en efectivo, actividades u operaciones no sujetas a auditoría interna
- Hay menos riesgo en las operaciones efectuadas según órdenes escritas, recibos y desembolsos por medio de cheques, actividades u operaciones sujetas a auditoría interna

b) Magnitud de los montos o parámetros individuales (materialidad).

c) Constantes cambios en el personal.

d) Frecuencia de los cambios en las prácticas administrativas.

e) Conclusiones alcanzadas luego de probar la efectividad de procedimientos o aspectos específicos de control.

f) Experiencia de auditorías anteriores (rotación de énfasis).

Los procedimientos para identificar las áreas críticas, los siguientes (Aguilar, 2006):

a) Solicite la documentación relativa a la información básica de la entidad: estados financieros; presupuestos aprobados y sus informes de resultados; normas legales de creación y operación; planes, programas y actividades con sus informes de evaluación; funcionarios responsables de las áreas bajo examen; directivas internas, documentos de gestión administrativa; relación de adquisiciones y contrataciones efectuadas en el período examinado; informes de rendición de cuentas, entre otros.

b) Describa los fines (misión) objetivos, procesos, actividades, recursos, estructura orgánica, controles existentes, factores externos e internos.

c) Lea y extraiga los asuntos vitales de las normativas vigentes en el período auditado.

d) Analice la información financiera, operativa, presupuestaria y técnica.

e) Indague sobre la ubicación de los locales operativos, almacén, centros de producción, áreas administrativas, con el propósito de realizar un recorrido y observación directa para apreciar el funcionamiento de los sistemas de control interno instaurado.

f) Revise los documentos de gestión de la entidad (PAP, CAP, memorias, presupuestos aprobados y ejecutados, ROF, MOF, informes y reportes de gestión, actas de directorio u otros similares, información clasificada como reservada, confidencial o secreta e identifique puntos relevantes de atención para la auditoría.

g) Aplique cuestionarios internos y evalúe el ambiente de control, sistemas de controles gerenciales y en forma prioritaria identifique procesos y/o áreas claves.

h) Luego con el apoyo de flujo gramas para los procesos y/o áreas más relevantes identifique factores de riesgo de alta probabilidad e impacto o problemas potenciales en las áreas críticas.

- i) Identifique posibles riesgos jurídicos en las operaciones en general.
- j) Efectúe una evaluación preliminar del riesgo de control.
- k) Realice pruebas preliminares sobre los sistemas y controles gerenciales y procesos claves identificados a fin de detectar si existen presuntas deficiencias, errores y/o indicios de actos irregulares en las operaciones, transacciones y/o actividades producto de los actos administrativos adoptados y/o impartidos.

La Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002), establece en su artículo 7° *es responsabilidad de la Contraloría General de la República (CGR), los Órganos de Control Institucional (OCI) y las Sociedades de Auditoría Designadas y Contratadas (SOA), la evaluación del control interno en las entidades del estado, de conformidad con la normativa técnica del sistema nacional de control*. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes. (Contraloría, 2022)

Las diversas normas, leyes, y disposiciones, así como las políticas corporativas y los manuales operativos, entre otros, conforman la normatividad aplicable a una organización, dicha normatividad tiene como propósito promover la competitividad de las empresas en condiciones similares del mercado, y en su caso, dependiendo de la industria a la cual dirija sus actividades, regular los procedimientos y operaciones relacionadas con la gestión del negocio para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración, mediante su apego y cabal cumplimiento (Deloitte, 2011)

La jerarquización de áreas críticas, es una herramienta metodológica mediante la cual se identifica y ordena sistematizadamente un conjunto de factores de riesgo que pueden dar origen a hechos de corrupción (Aguilar, 2006):

- a) Califica la presencia del riesgo.
- b) Se identifican los aspectos vulnerables.
- c) Se prevén los posibles daños.

Mediante la observación de los elementos que configuran el mapa de riesgos y valorando la situación existente en cada entidad, se pueden determinar estrategias y acciones tendientes a controlar la presencia de tales riesgos (Aguilar, 2006).

Auditoría financiera

La auditoría financiera es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa (Marín 2009)

En la auditoria financiera la *fase de planeamiento*, constituye la primera fase del proceso y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios; *fase de trabajo de campo*, en esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado; *Fase de informe*, Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente (Marín 2009).

Dictamen

El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume (Bailey, 1998)

Calidad

Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (2014), define a calidad como propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

La calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten caracterizarla y valorarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (RAE, 2014)

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Gestión de la calidad

los sistemas de gestión de calidad son implementados y gestionados adecuadamente, pueden ayudar a las organizaciones a aumentar el grado de satisfacción de los clientes,

porque los objetivos que se establecen toman en cuenta las necesidades y expectativas de éstos y las organizaciones Orientan todo su esfuerzo en presentar productos o servicios que cumplan con los reglamentos aplicables y que satisfagan los requerimientos y solicitudes que el cliente pueda tener o necesitar en el futuro (ISO, 2015).

La gestión de la calidad, permite llevar una trazabilidad de todos los procesos de la empresa, de tal manera que podamos saber en todo momento cómo actuar en situaciones de funcionamiento normales, óptimas o adversas. La gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar, sino también para establecer los mecanismos para el seguimiento, control y la mejora continua de cada proceso (ISO, 2015)

Como objetivo general fue demostrar con la determinación congruente de las áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad de informe de auditoría financiera; los objetivos específicos fueron, comprobar con la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad de dictamen de auditoría financiera. Demostrar con la determinación coherente de áreas críticas en fase de planeamiento influye en la calidad de informe largo de auditoría financiera. Comprobar con la determinación congruente de áreas críticas en fase de planeamiento influye en la calidad de memorando de control interno de la auditoría financiera. Asimismo, como la hipótesis general se formularon lo siguiente: la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad del informe de auditoría financiera en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento y la hipótesis específica: H1: La determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad del dictamen de auditoría financiera. H2: La determinación coherente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad del informe largo de auditoría financiera. H3: La determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en la calidad del memorando de control interno de auditoría financiera

2 I MATERIALES Y MÉTODOS

Es una investigación de tipo descriptivo, documental, explicativo, transversal, correlacional y de diseño no experimental, se analizó la información teórica, normatividad de auditoría, informes de auditoría y documentos afines de la auditoria financiera para aplicar propuesta modelo; y se aplicó encuesta validado sobre la auditoria financiera a 30 usuarios de auditoria financiera en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A. En la aplicación propuesta modelo se utilizó cuestionarios de control interno, guía de evaluaciones (plantillas) y pruebas preliminares. Para el análisis y el tratamiento de datos obtenidos fueron procesados mediante con el software estadístico SPSS

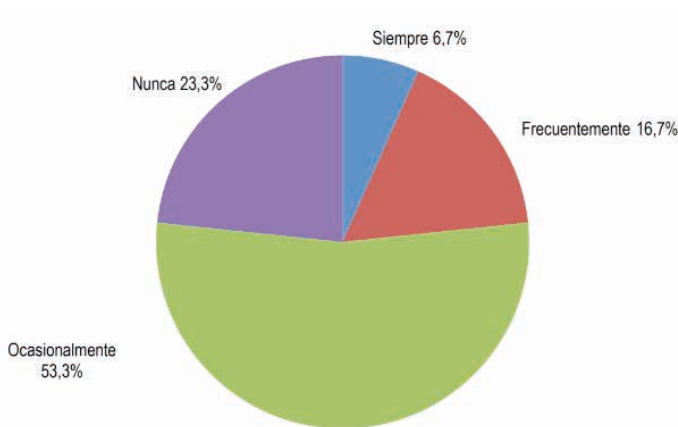
3 | RESULTADOS

Objetivo general

Determinación de áreas críticas	Encuestados	
	Número	Porcentaje
Siempre	2	6,7
Frecuentemente	5	16,7
Ocasionalmente	16	53,3
Nunca	7	23,3
Total	30	100

Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Tabla 1 - Funcionarios, directivos, jefes de oficina y personal auditor encuestados según opinión las áreas críticas



Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Figura 1 - Determinación de áreas críticas

Es el área más expuesta a errores o fallas, ya sea por su propio funcionamiento o por depender de circunstancias externas, el área crítica siempre será un área de vital importancia y su falta de control causará graves daños o perjuicios.

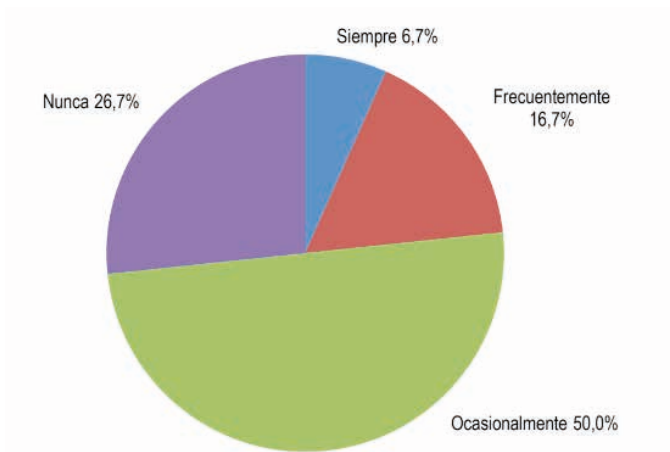
En la Tabla 1 y Figura 1, se aprecia que el 6,7% de los encuestados considera que siempre en la fase de planeamiento de auditoría financiera se determina congruentemente las áreas críticas, el 16,7% opina frecuentemente, el 53,3% considera que ocasionalmente se ha cumplido, y el 23,3% considera que nunca se ha cumplido con la determinación congruente de las áreas críticas en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A.

Objetivo específico 1

Calidad de dictamen de auditoría	Encuestados	
	Número	Porcentaje
Siempre	2	6,7
Frecuentemente	5	16,7
Ocasionalmente	15	50,0
Nunca	8	26,7
Total	30	100

Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Tabla 2 - Funcionarios, directivos, jefes de oficina y personal auditor encuestados según opinión sobre calidad del dictamen de auditoría financiera.



Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Figura 2 - Calidad de dictamen de auditoría

Es el medio a través del cual se emite un juicio técnico sobre los estados contables que ha examinado

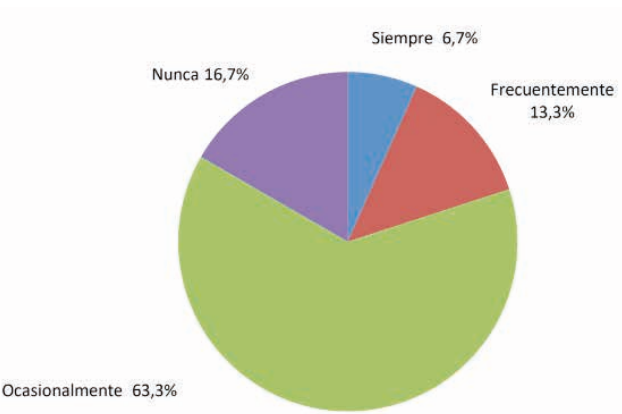
En la Tabla 2 y Figura 2, se aprecia que el 6,7% de los encuestados opina que siempre la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento influye en calidad del dictamen de auditoría financiera, el 16,7% opina frecuentemente, el 50,0% considera que ocasionalmente se cumple, y 26,7% considera que la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento nunca influye en calidad del dictamen de auditoría financiera en EPS Moquegua S.A

Objetivo específico 2

Calidad de informe largo de auditoría	Encuestados	
	Número	Porcentaje
Siempre	2	6,7
Frecuentemente	4	13,3
Ocasionalmente	19	63,3
Nunca	5	16,7
Total	30	100

Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Tabla 3 - Funcionarios, directivos, jefes de oficina y personal auditor, encuestados según opinión sobre en calidad de informe largo de auditoría financiera.



Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Figura 3 - Calidad de informe largo de auditoría

El informe largo de la auditoría financiera, es un documento de mayor alcance que el informe corto, contiene una introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos de la labor de auditoría realizada

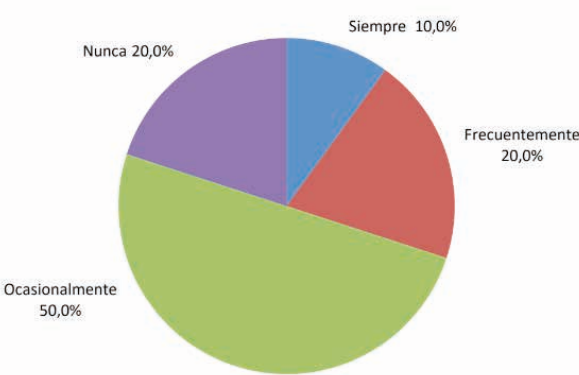
En la Tabla 3, se aprecia que el 6,7% de los encuestados opina que la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento siempre influye en la calidad de las conclusiones, recomendaciones del informe largo de auditoría financiera, el 13,3% opina frecuentemente, el 63,3% considera que ocasionalmente se cumple, y 16,7% que la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento nunca influye en la calidad de las conclusiones, recomendaciones del informe largo de auditoría financiera en EPS Moquegua S.A

Objetivo específico 3

Calidad de Memorándum de control interno	Encuestados	
	Número	Porcentaje
Siempre	3	10,0
Frecuentemente	6	20,0
Ocasionalmente	15	50,0
Nunca	6	20,0
Total	30	100

Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Tabla 4 - Funcionarios, directivos, jefes de oficina y personal auditor encuestados según opinión sobre en la calidad de memorándum de control interno.



Nota: Elaboración propia con en software SPSS

Figura 4. Calidad de memorándum de control interno

Es el estudio y evaluación del sistema de control interno, no revela necesariamente todas las debilidades existentes en dichas áreas, en virtud al carácter selectivo de las pruebas sobre los registros, áreas.

En la Tabla 4, se aprecia que el 10,0% de los encuestados manifiesta que la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento siempre influye en la calidad de memorándum de control interno de la auditoría financiera, el 20,0% opina frecuentemente, el 50,0% opina ocasionalmente y 20,0% opina que la determinación congruente de áreas críticas en la fase de planeamiento nunca influye en calidad de memorándum de control interno de la auditoría financiera en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A

Asimismo, como resultado de la aplicación del modelo para la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento de la auditoria financiera elaborado previa análisis

teórico, normatividade de auditoria, informes de la auditoria financiera y documentos afines para la auditoria financiera en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A. se tiene los resultados de la aplicación de propuesta modelo en el cuadro de Jerarquización de Áreas Críticas que se muestra a continuación:

Área (1)	Sub Área (2)	Valor Teórico (3)	Valor Real (4)	Relación Porcentual (5) = 4/3	Jerarquización de Sub Áreas (6)	Jerarquización de Órganos (7)
1. Alta Dirección						
	Directorio	60	22	36%	Crítica (1)	CRÍTICA (1)
	Gerencia General	40	21	52%	Crítica (5)	
	TOTAL	100	42	42%		
2. Órganos de línea						
	Gerencia comercial	50	25	50%	Crítica (4)	PROXIMA CRÍTICA
	Gerencia de operaciones	40	17	43%	Crítica (3)	
	TOTAL	90	42	47%		
2. Órganos de Asesoría						
	Planificación y presupuesto	40	26	65%	Crítica (9)	CRÍTICA (2)
	Asesoría legal	40	15	38%	Crítica (2)	
	TOTAL	80	41	51%		
4. Órganos de apoyo						
	Oficina de administración	25	15	62%	Crítica (8)	NO CRÍTICA
	Oficina de informática	25	15	60%	Crítica (7)	
	Oficina de Relaciones pública	20	11	54%	Crítica (6)	
	TOTAL	75	41	59%		

Nota: Elaboración propia con información de entrevistas

Tabla 5 - Jerarquización de Áreas críticas

Se observa en Tabla 5 la jerarquización de las áreas y sub áreas de la EPS Moquegua S.A. se realizó de acuerdo a la incidencia de sus actividades en el logro de la misión y la ruta de la visión de la entidad, y se ha determinado, deficiencias en las tres áreas identificadas como críticas y tres áreas que son próximas a ser críticas, que se encuentran en posición a riesgos entre otros por cumplimiento parcial de la implementación del Sistema de Control Interno y por desconocimiento del personal sobre normas de control, deficiencias en la inducción del nuevo personal en los procedimientos administrativos basados en sistema de gestión de calidad ISO-9001 y deficiencias en la evaluación en base a indicadores, por carencia de información actualizada en las operaciones de la entidad.

El informe de evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento de la auditoría financiera se elaboró de la *propuesta modelo* en la siguiente estructura

A continuación, se presentan la contrastación de las hipótesis de las encuestas aplicadas a 30 usuarios de auditoría financiera entre funcionarios, directivos, jefes de unidad, jefes de área y personal auditor en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A.

a) Variable: Áreas críticas y calidad de auditoría financiera.

Correlación en Rho de Spearman			
	Rho de Spearman	Áreas críticas	Auditoria financiera
Áreas críticas	Coeficiente de	1,000	,906**
	Correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	30	30
Auditoria financiera	Coeficiente de	,906	1,000
	Correlación	.	
	Sig. (bilateral)		
	N	30	30

Nota: Elaboración propia en software SPSS

Tabla 6 - Correlación de Spearman de áreas críticas y auditoria financiera

Existe correlación positiva y fuerte (90.6%), con un error del 1%, donde el contraste es significativo, entonces se rechaza la hipótesis nula. y se concluye que la probabilidad (Sig. Bilateral) 0.000 es menor al 1% de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo que concluimos que existen evidencias estadísticas significativas de que la determinación congruente de áreas críticas en fase de planeamiento y la calidad de informe de auditoría financiera, están relacionados

Es decir, en Tabla 6 se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento ocasionalmente se cumple, es posible que ocasionalmente se logre la calidad de auditoría financiera; pero si con la evaluación de áreas críticas cuando siempre se cumpla adecuadamente, entonces la auditoría financiera será de calidad.

b) Variable: Áreas críticas y calidad de dictamen de auditoría.

Correlación en Rho de Spearman			
	Rho de Spearman	Áreas críticas	Dictamen
Áreas críticas	Coeficiente de Correlación	1,000	,911**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Dictamen de auditoria	Coeficiente de Correlación	,911	1,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	30	30

Nota: Elaboración propia en software SPSS

Tabla 7 - Correlación de Spearman de áreas críticas y dictamen de auditoria

Existe correlación positiva y fuerte (91,1%), con un error del 1%, donde el contraste es significativo, entonces se rechaza la hipótesis nula. y se concluye que la probabilidad (Sig. Bilateral) 0.000 es menor al 1% de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo que concluimos que existen evidencias estadísticas significativas de que la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento y calidad de dictamen de auditoría financiera, están relacionados.

Es decir, en Tabla 7 se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento ocasionalmente se mantenga y se cumplan es posible que ocasionalmente se logre la calidad en dictamen de auditoría financiera. Pero si con la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento siempre se mantenga y se cumplan, entonces el dictamen de auditoría financiera será de calidad.

c) Variable: Áreas críticas e informe largo de auditoría

Correlación en Rho de Spearman			
	Rho de Spearman	Áreas críticas	Informe largo
Áreas críticas	Coeficiente de Correlación	1,000	,896**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Informe largo de auditoria financiera	Coeficiente de Correlación	,896	1,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	30	30

Nota: Elaboración propia en software SPSS

Tabla 8 - Correlación de Spearman de áreas críticas y el informe largo

Existe correlación positiva y fuerte (89,6%), con un error del 1%, donde el contraste es significativo, entonces se rechaza la hipótesis nula. y se concluye que la probabilidad (Sig. Bilateral) 0.000 es menor al 1% de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo que concluimos que existen evidencias estadísticas significativas de que la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento y la calidad de informe largo de auditoría financiera están relacionados.

Es decir, en Tabla 8 se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento ocasionalmente se mantenga y se cumplan es posible que ocasionalmente se logre la calidad de informe largo de auditoría financiera. Pero si con la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento se mantiene y cumple coherentemente, entonces será de calidad el informe largo de auditoría financiera.

d) Variable: Áreas críticas y carta de control interno.

Correlación en Rho de Spearman			
	Rho de Spearman	Áreas críticas	Carta de control interno
Áreas críticas	Coeficiente de Correlación	1,000	,918"
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Carta de control interno	Coeficiente de Correlación	,918	1,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	30	30

Nota: Elaboración propia en software SPSS

Tabla 9 - Correlación de Spearman de áreas críticas y carta de control interno

Existe correlación positiva y fuerte (91.8%), con un error del 1%, donde el contraste es significativo, entonces se rechaza la hipótesis nula. y se concluye que la probabilidad (Sig. Bilateral) 0.000 es menor al 1% de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo que concluimos que existen evidencias estadísticas significativas de que la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento y calidad de carta de control interno de la auditoría financiera, están relacionados.

Es decir, en Tabla 9 se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando la evaluación de las áreas críticas en la fase de planeamiento ocasionalmente se cumple, es posible que ocasionalmente se emita carta de control interno de calidad. Pero si la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento se efectuara congruentemente, entonces será de calidad la carta de control interno de la auditoría financiera.

4 | DISCUSIÓN

Los resultados de la propuesta modelo de la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento de la auditoría financiera aplicados en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento EPS Moquegua S.A, se determinó tres áreas como críticas y tres áreas que son próximas a ser críticas, instrumento que facilitará que los esfuerzos de auditoría se orienten a las áreas críticas identificadas y se elaboren informe de auditoría financiera con calidad. Aguilar (2006) concluye que la jerarquización de áreas críticas, es una herramienta metodológica mediante la cual se identifica y ordena sistematizadamente un conjunto de factores de riesgo que pueden dar origen a hechos de corrupción y menciona que se pueden determinar estrategias y acciones tendientes a controlar la presencia de tales riesgos. Deloitte (2013) refiere que las normas, leyes, y disposiciones, políticas corporativas y los manuales operativos entre otros, tiene como propósito promover la competitividad de las empresas en condiciones similares del mercado. Por tanto, consideramos necesario que la EPS Moquegua S.A., cuente implementado con una propuesta modelo para la determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento de auditoría financiera, instrumento que facilitaría siempre y con calidad en las etapas de ejecución e informe de la auditoría. La Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República en su artículo 7° refiere que la evaluación del control interno en las entidades del estado, de conformidad con la normatividad técnica del sistema nacional de control.

De acuerdo con los resultados estadísticos se detectó que la evaluación de áreas críticas en la fase de planeamiento de la auditoría financiera influye significativamente en calidad de la auditoría financiera (Rho de Spearman, 0, 906, Sig. Bilateral 0.000). Marín (2009) indica que la auditoría financiera es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa. Aguilar (2006), refiere que el área crítica es el área que presenta deficiencias de control interno contable, financiero u operacional. Los esfuerzos de auditoría deben concentrarse hacia las más relevantes de la organización, vinculadas con su misión.

5 | CONCLUSIONES

La determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento de auditoría financiera se ha mantenido y cumplido ocasionalmente, influyendo siempre en la calidad de informe de auditoría financiera, en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A.; por lo que resulta indispensable que cuente implementado con una propuesta metodología para la determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento, instrumento que facilitaría siempre y con calidad en la etapa de ejecución e informe de la auditoría financiera.

La determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento de auditoría financiera

se ha mantenido y cumplido ocasionalmente, influyendo siempre en la calidad del dictamen de la auditoría financiera, cuando se implemente y se cumplan con la determinación congruente de las áreas críticas en la fase de planeamiento será de calidad el dictamen de auditoría financiera.

La determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento de auditoría financiera se ha mantenido y cumplido ocasionalmente, influyendo siempre en la calidad de informe largo de la auditoría financiera; siempre y cuando se implemente y se apliquen la determinación coherente de las áreas críticas será de calidad el informe largo de auditoría financiera.

La determinación de áreas críticas en la fase de planeamiento de auditoría financiera se ha mantenido y cumplido ocasionalmente, influyendo siempre en la calidad de las recomendaciones de carta de control interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua S.A., siempre y cuando se implemente y se apliquen la determinación congruente de áreas críticas será de calidad las recomendaciones del memorándum de control interno.

ANEXO N° 01

PROPUESTA METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS EN LA FASE DE PLANEAMIENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA

ESTRUCTURA INFORME DE EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

1 | INTRODUCCIÓN

1.1 Origen

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

1.2.2 Objetivos específicos

1.3 Alcance

1.4 Base legal

2 | ESTUDIO PRELIMINAR Y PROGRAMA

2.1 Conocimiento general de la organización

2.2 Comprensión de objetivos y metas de la entidad

2.2.1 Visión

2.2.2 Misión

2.2.3 Estructura orgánica

2.3 Conocimiento de los procesos medulares

2.4 Definición y comprensión de procesos a cumplir su misión

2.5 Determinación de insumos y productos vitales de la entidad

3 | DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

3.1 Identificación de áreas críticas

3.2 Jerarquización de áreas críticas

3.3 Instrumentos de evaluación

3.3.1 Instrumento utilizado (cuestionario)

3.3.2 Cuadro resumen de datos

3.3.3 Cuadro de valorización de datos

3.3.4 Plantillas o guías de evaluación

3.3.5 Cuadro de Jerarquización de áreas críticas

3.3.6 Limitaciones que se presentaron en la evaluación

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de evaluación

Anexo B. Cuadro resumen de respuestas

Anexo C. Plantilla de determinación del valor teórico

Anexo D. Cuadro de procesamiento de datos de valor teórico y real

Anexo E. Jerarquización de áreas críticas

Nota: Elaboración propia

REFERENCIAS

Aguilar, M. (2006). Determinación de áreas críticas en la auditoría gubernamental. Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República. Lima Perú.

Directiva N° 013-2001-CG/B340 (2001) aprobada por Resolución de Contraloría N° 117-2001-CG Disposiciones para la Auditoría a la información financiera y al Examen Especial a la información presupuestaria preparada para la Cuenta General de la República por las Entidades del Sector Público. Lima Perú. Disponible en línea. En, de https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/principales_disposiciones_emitidas2012/pdf/RC_117_2001_CG.pdf

Deloitte, (2011) Deloitte Touche Tohmatsu Limited Normatividad de control interno y órganos de Gobierno. Reino Unido. Disponible en línea. En <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/normatividad-controlinterno-otono2011.pdf>

Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento: EPS Moquegua SA (2022) Planeamiento y gestión. Moquegua, Perú. Disponible en línea. En <https://epsmoquegua.com.pe/planeamiento-y-gestion>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta. edición edición.). Mc Graw Hill. México.

Iso 9001 (2015) Norma Internacional ISO 9001, Sistema de la gestión de la calidad. (5ta. edición). Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. Disponible en línea. En, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Leonarte, J. (2011) Sistema Nacional de Control - Rol de la Contraloría. Lima. Perú. Disponible en línea. En, [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CB68A8B6575735F05257EE700703E43/\\$FILE/10nacional.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CB68A8B6575735F05257EE700703E43/$FILE/10nacional.pdf)

Ley N° 27785 (2022) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República y sus modificatorias. Lima Perú. Disponible en línea. En http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf

Ley N° 28716 (2022) Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias. Diario Oficial el peruano. Lima Perú. Disponible en línea. En <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28716.pdf>

Marín, H. (2009) Auditoría Financiera. Editorial El cid Editor. Santa Fe, Argentina

Real Academia Española (2014) Diccionario de la Lengua Española (Vigesimotercera edición, publicada en octubre de 2014. Madrid España. Disponible en línea. En, de <https://dle.rae.es/calidad>

Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG Normas de Control Interno para el Sector Público. (2006). Lima Perú. Disponible en línea. En, de http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_320_2006_CG.pdf

Sotomayor, J. (2003). Evaluación de Control Interno para la Eficacia de la Función Pública. Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República. Lima Perú.

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (2022) Planes institucionales, Lima Perú. Disponible en línea. En <https://www.sunass.gob.pe/websunass/index.php/sunass/planes-institucionales-2>.

Taboada, V. (2003). La Administración Pública Moderna y el Control Interno Gerencial. Colegio de Contadores Públicos de Tacna

Taboada, V. (2003). Auditoría & Aseguramiento. Lima Perú. Disponible en línea. En <http://taboadayasoc.com/servicio/auditoria-de-estados-financieros/>

Versión Integrada de la Directiva N° 005-2014-CG-AFIN (2022) aprobado con Resolución de Contraloría General n° 445-2014-CG. Auditoría Financiera Gubernamental y el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental. Lima Perú. Disponible en línea. En http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_445_2014_CG_Directiva_Financiera.pdf

CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA DE SUMINISTRO ¿IGUALES O SIMILARES?

Data de aceite: 01/03/2023

Mariana Aguila Rodriguez

la cadena y logística de suministro hacen referencia al mismo proceso solo son similares.

INTRODUCCIÓN

En la primera década del siglo XXI el cambio para la mayoría de las organizaciones fue rápido y en la segunda década fue aún más rápido, esto requiere que las organizaciones sean mucho más ágiles y sensibles, es decir, necesitan ser capaces de cambiar y transformarse a sí mismas, para sobrevivir en el ambiente global intensamente competitivo, por lo tanto se deben tomar en cuenta dos actividades de suma importancia en las organizaciones y se hace referencia a la administración de la cadena de suministro y la logística que son elementos clave para el entorno competitivo.

En la actualidad la mayoría de las empresas han encontrado las ventajas competitivas en el proceso de suministro, sin embargo, se debe de saber cual es el proceso en el que conviene poner mayor atención, por eso es importante conocer si

CADENA DE SUMINISTRO

Es importante saber qué aspectos abarca tanto la cadena de suministro como la logística (enfocada principalmente en la logística de suministro), ya que continuamente los términos tienden a confundirse suponiendo que ambos términos refieren a las mismas actividades que llevan a cabo en su desempeño, teniendo claridad en esto la mejora de cada uno de los procesos se puede llevar a cabo con las herramientas adecuadas.

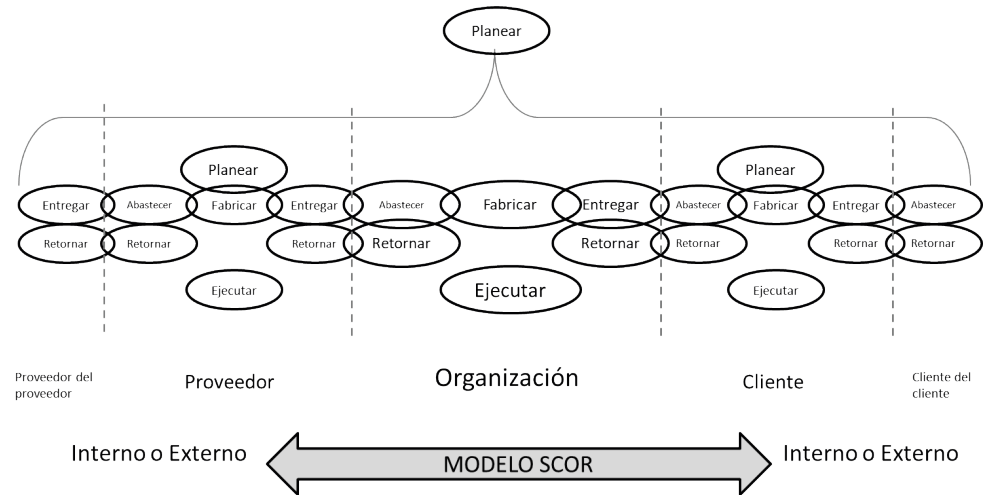
Para comenzar, el concepto de la cadena de suministro y sus componentes surge a partir de materias primas extraídas desde el primer proveedor hasta los productos de venta al por menor, listos para su compra por los consumidores (Supply Chain Canada, 2016).

La cadena de suministro se determina como un conjunto de tres o más

entidades (organizaciones o individuos) que participan directamente en los flujos de aguas arriba y aguas abajo de los productos, servicios, finanzas, y/o información de una fuente a un cliente (Mentzer et al., 2001).

Para una mejor comprensión respecto a la cadena de suministro se alinea al modelo SCOR que es una herramienta para representar, analizar y configurar Cadenas de Suministro; administra las actividades del negocio de todas las fases para satisfacer todas las demandas de los clientes, es un modelo de referencia que puede aplicarse a cualquier organización y es de uso abierto.

Este es un producto de la fusión entre APICS (American Production and Inventory Control Society) y SCC (Supply Chain Council) en el 2014, es un modelo no matemático del cual su objetivo es analizar los actores y factores de la cadena de suministro de las empresas el cual inicia por la planeación, aprovisionamiento, manufactura, distribución y devolución de la empresa.



Nota. Adaptado de: Scorsupply chain operations reference model (2017). Traducción: por la autora.

Figura 1 Modelo Scors

Este modelo de la cadena de suministro referido al SCOR, muestra las 5 partes involucradas dentro de la misma, que van desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente, como se muestra en la figura 1, en cada una de las 5 partes hay actividades que se debe de llevar a cabo, estas se mencionan a continuación:

- **Planear:** especifica las actividades asociadas con el desarrollo de planes para la cadena de suministro, incluyendo el acopio de requerimientos e información disponible de los recursos, realizando el balance de estos para determinar las capacidades planeadas y las irregularidades en la demanda o recursos, obteniendo las acciones correctivas para estas.

- **Abastecer:** el proceso va desde la emisión de la orden de compra, programación de entregas, recepción, validación y almacenaje de los materiales hasta recibir la factura del proveedor. El proceso de negociación no esta dentro del proceso anteriormente mencionado.
- **Fabricar:** son las actividades asociadas con la conversión de materiales (ensamble, procesos químicos, mantenimiento, reparación, revisión, reciclado, revestimiento, remanufactura) o la creación de servicios.
- **Entregar:** son las actividades asociadas con el mantenimiento o llenado de la orden del cliente. Incorpora la recepción, validación, y creación de las ordenes del cliente, planeación de la orden de entrega, recolección, envase y envío de la factura del cliente.
- **Retornar:** flujo de proceso inverso de los materiales. Para esto se necesita identificar la necesidad del retorno, tomar la decisión de hacerlo, planeación del retorno, esto se toma en cuenta para reparar, reciclar, remanufacturar entre otros procesos.
- **Ejecutar:** describe las actividades asociadas con la gestión de la cadena de suministro, incluyendo la administración de las reglas del negocio, gestión del rendimiento, gestión de los datos, administración de los recursos, gestión de instalaciones, administración de contratos, gestión de la red de cadenas, gestión del cumplimiento normativo, gestión de riesgos y suministro de compras en la cadena.

Una cadena de suministro de acuerdo al Modelo Scor es la planeación de las 5 partes involucradas, pero la organización depende directamente de la planeación del cliente y el proveedor, el primero porque es quien realiza pedidos a la organización y esta a su vez también realiza pedidos al proveedor; también se puede mencionar que existen actividades fundamentales, es decir, una parte lleva a cabo la entrega lo que da como consecuencia el abastecimiento de la siguiente parte y esta decide si el abastecimiento es correcto lo lleva a fabricación o en caso contrario lo retorna a la parte anterior. Solamente tres partes de este modelo tienen las actividades de ejecutar, ya que son las principales para poder recabar datos o información, con ellos es posible detectar oportunidades de mejora dentro de la cadena de suministro.

LOGÍSTICA DE SUMINISTRO

El estudio de la logística se centra en el estudio de la cadena de suministros, la cual integra varios aspectos importantes con la forma en que el producto es concebido, la cadena logística se arregla de varios componentes, los cuales son:

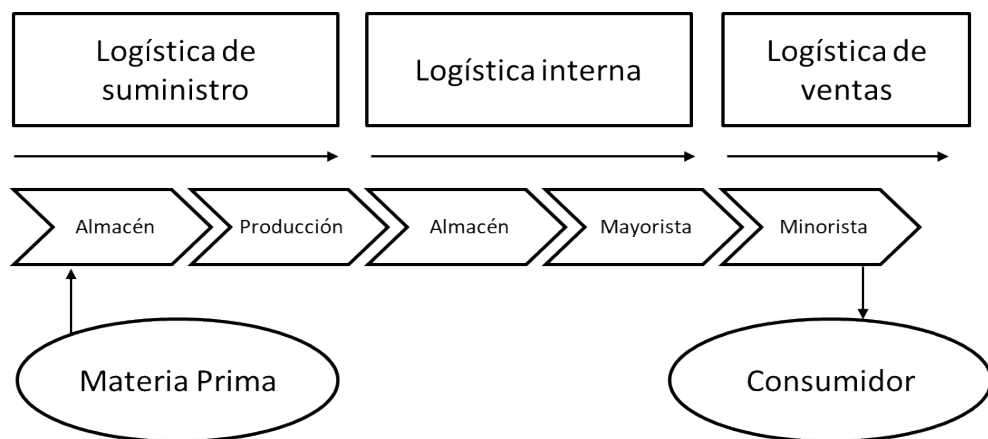
- Proveedores
- Sistema de abastecimiento

- Manufactura
- Sistema de distribución
- Clientes

Tiene como responsabilidad diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo, anteriormente se consideraba que la logística solo se limitaba a llevar a cabo las actividades operarias de la empresa, pero gracias a que ha venido experimentando cambios que dependen tanto del entorno económico como del desarrollo tecnológico.

Por lo cual, la logística se puede considerar la gestión estratégica de la adquisición, traslado y almacenaje de materiales y productos terminados, informaciones relacionadas, mediante los canales de distribución maximizando el lucro presente y futuro.

Durante los últimos años se constata no sólo un notable “debate” sobre la importancia de la logística en el seno de las empresas, sino también una serie de medidas estratégicas y operativas encaminadas a mejorar la gestión del flujo de materiales y de información en los procesos de aprovisionamiento, de fabricación y de logística de distribución.



Nota. Adaptado de: “Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma” (p.217), por Pinheiro, 2017, *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2).

Figura 2 Extensión de los conceptos de la logística moderna

El termino Logística moderna hace énfasis en la satisfacción del cliente, desde la fuente de origen, hasta la logística de ventas pasando por la logística de suministro y la logística interna, la cual se puede mostrar en la figura anterior; donde se puede observar que la logística de suministro comprende las áreas de almacén y producción que pertenecen a la materia prima.

Gestionar los flujos de materiales en esas redes es una tarea compleja, especialmente si se deben concentrar los efectos de sinergia en el ramo principal para reducir los costos, entre los diversos canales de flujo se necesita coordinación, así como comunicación entre organización-proveedor y mantener los óptimos niveles de inventario.

Tejero (2007) establece que en todo proceso operativo debe existir control, calcular la necesidad del material, tramitación del pedido al proveedor, coordinar el plazo de entrega con el proveedor, recepción y control de calidad del producto, ubicación de los productos en bodega, sistema informático actualizado.

CONCLUSIÓN

A pesar que la Cadena de Suministro y la Logística de Suministro son términos muy parecidos y cuentan con procesos demasiado similares, se puede concluir que su desempeño en las organizaciones no comprende la misma magnitud de alcance de cada una.

La cadena de suministro abarca todo el proceso que sigue la materia prima que va desde la adquisición, transformación y venta, tomando en cuenta los procedimientos que conllevan implícitos todos y cada uno de estos procesos para poder lograr los objetivos establecidos de cada encargado de los mismos.

Mientras que la logística de suministro solo es un procedimiento que está dentro de la cadena de suministro, ya que esta solo se encarga de las actividades que como su nombre lo dice es la encargada de abastecer las materias primas para la transformación de la mismas y lograr los productos requeridos, sin embargo esta solo considera las etapas de adquisición, almacenamiento y entrega a las líneas de producción.

Por lo cual se considera que la logística de suministro solo es un proceso dentro de la cadena de suministro, pero esto no quiere decir que no tenga importancia y por supuesto no se le debe restar la complejidad que tiene, por lo tanto, se deduce a que los términos son demasiado similares, pero no conducen a los mismo.

REFERENCIAS

Coyle, J., Langley, J., Novack, R., y Gibson, B., (2013). *Administración de la cadena de suministro*. Cengage Learning.

Supply Chain Operations Reference Model. (2017). APICS

Pinheiro, O., Breval, S., (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.

Fontalvo, T., De La Hoz, E., Mendoza, A., (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102-112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

Mejía Moreira, J. A., San Andrés Reyes, P. R., & Paredes Chévez, I. E. (2018). Logística y canales de distribución para la mejora de procesos. Estudio de Caso NEDERAGRO SA- Período 2019. INNOVA Research Journal, 3(6), 155–167. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n6.2018.876>

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. Pearson Educación.

Chopra. S., Meindl, P., *Administración de la Cadena de Suministro Estrategia, Planeación y Operación*, Pearson Educación.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE – ABORDAGEM INTERATIVA

Data de aceite: 01/03/2023

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC).

Docente, pesquisador e orientador no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil
<https://orcid.org/0000-0003-3916-972X>

Leandro Chiarello de Souza

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Advogado. Bacharel em Direito

RESUMO: Os serviços, pelas suas características inerentes, não podem ser revestidos somente de qualidade se junto a eles não estiver efetivada a gestão do conhecimento. Demonstra-se, com base na obra de Nonaka e Takeuchi “Criação de conhecimento na empresa”, de que maneira isto ocorre nas organizações visando à eficiência e o empreendedorismo. A criação do conhecimento organizacional, pode-se dizer que consiste na capacidade de uma empresa em criar conhecimento e difundi-

lo em sua organização como um todo, além de incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Nesse ínterim, percebe-se que a perspectiva de aprendizagem e crescimento precisa estar direcionada a sua atenção para as pessoas e para as infraestruturas de recursos humanos, que são de extrema necessidade ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente podem ser tidos como sendo outro fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em longo prazo. Entretanto, este desenvolvimento precisa ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, sendo esses considerados como sendo os processos-chave do negócio. A melhoria desses processos internos no presente constitui indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Serviços.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT - INTERACTIVE APPROACH

ABSTRACT: The services, by their inherent characteristics, cannot present quality

only if management knowledge is not attached to them. It is shown, based on Nonaka and Takeuchi's work "Creation and Knowledge in the company", that this happens in organizations aiming at efficiency and entrepreneurship. One can say that the creation of the organizational knowledge consists in the capacity a company has to create a new knowledge and spread it in the organization as a whole, besides incorporating it to its products, services and systems. While this happens, one can notice that the perspective of learning and growth need to be focused on people and on the infra-structure of human resources, which are extremely needful for the success of the organization. The investments to be performed in this área can be considered as another critical factor for the survival and development of the organizations in a long term. However, this development needs to be sustained by an analysis and a constant intervention in the performance of the internal processes, being that these are considered as the key-processes of the business. The improvement of these internal processes in the present constitutes the key-indicator of financial success in the future.

KEYWORDS: Knowledge Management. Intellectual Capital. Services.

INTRODUÇÃO

A virada para o terceiro milênio caracterizou-se por uma série de transformações ágeis e marcantes. É considerado como sendo um período de constantes inovações tecnológicas, apresentando, ademais de ensejos econômicos sem precedentes, grandes reformas políticas e econômicas e também um intenso renascimento de novas culturas administrativas. Os estilos de vida, hábitos de compras, necessidades, anseios, desejos, aspirações dos consumidores estão em transformação constante.

Da mesma forma, a crescente diversidade de produtos, serviços, modelos e marcas, o crescimento da concorrência global, a segmentação de mercados, o surgimento de blocos econômicos, as diversidade de tecnologias, têm levado as organizações a olharem para dentro e para fora de si, e repensarem sua forma de atuação no mercado.

Desde sempre o homem vive uma procura constante pelo aperfeiçoamento contínuo de suas habilidades e o melhoramento de seus conhecimentos com a finalidade de satisfazer suas necessidades, anseios, desejos e aspirações. A rapidez com que as coisas se desenvolvem devido à quantidade de recursos disponíveis, não significa que já se chegou perto da cura para todos os males. Dessa maneira, as organizações procuram metodologias que possibilitem solucionar os problemas cotidianos e alcançar o sucesso em sua missão.

Malgrado a todos os avanços ocorridos no crepúsculo do segundo milênio, onde se entabulou a "Era do Conhecimento" e das conexões, obter qualidade e produtividade continua sendo um grande desafio para os dirigentes. Destarte, o que para alguns é visto como problema, para outros é tido como fontes motivadoras de mudanças, que geram oportunidade para as organizações melhorarem seu desempenho e posicionar-se melhor no mercado, com os seus produtos, matéria-prima e serviços.

Ademais disso, as empresas se confrontam com uma crise de desempenho humano.

Tanto nas empresas privadas como nas públicas, o desempenho humano constitui uma preocupação crescente para gerentes, economistas e políticos. Sendo considerado cada vez maior seu reconhecimento como uma das variáveis mais primordiais da economia atual.

Importa destacar, ainda, que os primeiros estudos específicos sobre as atividades econômicas de serviços, esporádicos e teoricamente não consistentes, surgiram nos anos 50, dirigidos para a análise da localização regional das atividades econômicas, entre as quais os serviços desempenhavam papel relevante como fator locacional.

Kon (2004) relata que, a partir da década de 1980, o interesse na pesquisa dessas atividades começou a intensificar internacionalmente entre os economistas, com a percepção do considerável aumento da representatividade dos serviços no emprego total e na geração de renda e de valor agregado dos países mais desenvolvidos, nos quais, já naquele período chegavam a representar em torno de 70% do total. Por outro lado, alguns analistas conscientizaram-se de que os serviços começavam a desempenhar um papel muito importante no desenvolvimento econômico global e regional dos países do que antes.

Pretende-se demonstrar neste artigo, a importância da gestão do conhecimento e como ela se tornou imprescindível para a qualidade dos serviços, visto que nos últimos anos esse setor tem apresentado um crescimento considerável.

DESENVOLVIMENTO

Para a *performance* da organização, faz-se mister reconhecer que o futuro desta, está diretamente ligada à gestão de negócios, sendo que o que se fizer dela, de forma coletiva, em suas decisões e ações cotidianas e em seus desdobramentos.

Conforme explanação de Teixeira Filho (2000), o futuro apenas será definido de forma completa, quando esse se tornar presente. Tal fato, não se trata de uma escolha entre a nostalgia de um real datado e um virtual ameaçador, mas entre diferentes concepções do virtual.

Encontram-se nesta categoria as comunidades virtuais, vivas e atuando. A questão, então é como construí-las e apoiá-las, de maneira coletiva, para o interesse comum das pessoas e das empresas.

A gestão do conhecimento por ser essencial para a qualidade dos serviços, já não é suficiente para tratar o setor de serviços com seriedade. A preocupação voltada unicamente para o aumento da produtividade já não atende aos novos requisitos do panorama competitivo. Tais conceitos já não são suficientes para defender o conceito de que os gerentes de serviço têm que se preocupar mais com o cliente.

De acordo com Ganesi e Corrêa (1994), já há algumas décadas, em decorrência da necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufaturas, às condições do ambiente de produção de

serviços.

Esses autores acrescentam ainda que tal movimento teve como consequência um acréscimo na tendência de procura de profissionais com formação em Administração Industrial, por parte das empresas de serviços como instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, empresas varejistas e atacadistas, restaurantes, entre outras.

Entretanto, em que o setor de manufatura reconhece a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção, buscam por novos conceitos, visando à adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços precisa ampliar conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos, quanto às especificidades de suas operações.

Nesse contexto, forças de natureza similar àquelas que geraram a revalorização da função de manufatura dentro das empresas industriais estão agindo, também, nas empresas de serviços, no sentido de valorizar a função de operações.

Entretanto, os recursos humanos, são considerados, como sendo um ativo-chave em atividades de serviços. Para a obtenção da satisfação e retenção dos clientes, uma empresa de serviços, precisa se assegurar de que tenha também retenção e satisfação de seus colaboradores. É por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas e, por conseguinte, aumentem sua performance empresarial.

De acordo com Carvalho e Rotondaro (2005), em decorrência dos consumidores não participarem do processo de produção dos bens, os julgamentos sobre a qualidade da operação serão inferidos com base na qualidade dos próprios bens. Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas da mesma maneira, os aspectos de sua produção.

Em suma, no alvitre de Nonaka e Takeuchi (1997), qualquer gerente que se mantenha informado, terá condições de observar que se está vivendo na “sociedade do conhecimento”, na qual o conhecimento não é somente outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais, sejam elas: terra capital e trabalho, mas sim o recurso mais importante.

Os gerentes perceberão, da mesma forma, que o futuro pertence aos “trabalhadores do conhecimento”, os que utilizam a cabeça e não as mãos, e que a chave para a prosperidade futura encontra-se em sua educação e treinamento. Os autores acrescentam, que de acordo com o raciocínio popular, se as empresas treinarem seus colaboradores, eles terão mais condições de aprender.

Esse modelo simplista funcionará se a empresa só estiver preocupada em absorver conhecimento de algum lugar e passá-lo adiante para os indivíduos dentro da organização. Porém, não funcionará quando a intenção for criar conhecimento, não somente no nível individual, mas também no nível do grupo e no nível organizacional.

No modelo simplista, o conhecimento se move lateralmente e em uma única direção,

enquanto o conhecimento se move em uma espiral quando da criação do conhecimento organizacional.

Ainda consoante o magistério da lavra de Nonaka e Takeuchi (1997), um gestor pode adotar sete diretrizes para implementar um programa de criação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa. Entretanto, nem sempre o processo é simples como retrata a imprensa não-especializada, mas certamente é mais eficaz, consistentes nas seguintes diretrizes:

1 Crie uma visão do conhecimento: essa deve ser criada pela alta gerência, que deve também definir o campo ou domínio que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que buscam criar. A essência da estratégia encontra-se no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento.

Em um futuro não muito distante, a alta gerência será avaliada não somente pelas medidas de desempenho econômico, mas também pela qualidade da visão do conhecimento que apresentar aos elementos tanto de dentro quanto de fora da empresa;

2 Desenvolva uma equipe do conhecimento: a criação do novo conhecimento começa pelo indivíduo, entretanto, não é uma simples questão de processar informações objetivas. Na verdade trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal.

Com o intuito de estimular valiosos *insights* e intuições, uma empresa que cria conhecimento precisa de diversidade no pool de talentos disponível dentro da empresa. Tal diversidade aumenta a variedade de requisitos, que é uma das condições capacitadoras para a organização. Para garantir que esse pool de talentos disponível dentro da empresa mantenha sua liberdade e autonomia, a empresa deve ser capaz de oferecer diversidade também nos planos de carreira.

Devendo também utilizar-se de critérios diferentes para a avaliação do desempenho dos líderes de projeto, devendo permitir também que esses cometam “erros importantes”;

3 Construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente: para nutrir uma mentalidade subjetiva e pessoal entre seus funcionários, uma empresa que cria conhecimentos precisa oferecer um local onde se possa obter uma rica fonte de experiência original – o que pode ser chamado de campo de alta densidade. Esse campo refere-se a um ambiente no qual ocorre intensas interações entre os membros da equipe. Podendo ser representado por atividades das equipes multifuncionais de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo.

A teoria da criação do conhecimento está ancorada no importante pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito;

4 Pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos: o processo de desenvolvimento de novos produtos é apenas a essência da criação do novo conhecimento organizacional. A criação desse conhecimento é como um derivativo do

desenvolvimento de novos produtos. Destarte, o desempenho da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional.

É preciso que as empresas tenham em mente que para obter o sucesso no processo de desenvolvimento de novos produtos, que é necessário manterem uma abordagem adaptativa e flexível ao seu desenvolvimento. É necessário também certificar-se da existência de uma equipe super organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento e, também, estimular a participação de não-especialistas no desenvolvimento de novos produtos, o que acrescenta variedade ao processo;

5 Adote o modelo gerencial middle-up-down: na maioria das vezes, o processo de criação do conhecimento organizacional é iniciado por um senso de urgência ou uma crise dentro da organização. O caos criativo pode ser gerado internamente, definindo-se metas organizacionais desafiadoras que estão muito além da atual capacidade da empresa, ou ainda, promovendo a reflexão na ação, em que a empresa estimula seus membros a questionarem e negarem as premissas cognitivas/comportamentais existentes.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que uma das maneiras mais eficazes de gerenciar o caos criativo é através da gerência *middle-up-down*. Nesse modelo, a alta gerência articula a visão ou sonho para a empresa, enquanto os funcionários da linha de frente, examinam a realidade. A defasagem entre sonho e realidade é abrandada pelos gerentes de nível médio, que atuam como mediadores entre os dois, criando os conceitos de negócios e produtos intermediários;

6 Adote a organização em hipertexto: para que possa se qualificar como sendo uma empresa criadora do conhecimento, a empresa precisa ter capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar de maneira contínua e dinâmica, novos conhecimentos. E categorizá-los e recontextualizá-los estrategicamente, para que sejam utilizados por outros membros da organização ou pelas gerações futuras.

Em que pesem a complexidade, a adoção da estrutura de hipertexto é necessária, principalmente, porque facilita a vida dos membros da equipe, pois eles só precisam estar em um nível de cada vez, também, porque a qualidade do conhecimento controlada pela organização aumenta pois acontece uma especialização dos tipos de conhecimento.

O nível do sistema de negócios em uma hierarquia especializa-se na aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento explícito, enquanto a força-tarefa lida principalmente com o conhecimento tácito e cria novos conhecimentos através do processo de conversão. O nível da base de conhecimento em certo sentido, concentra-se no armazenamento e na reinterpretção dos conhecimentos tácito e explícito.

A adoção desse tipo de organização pode levar algum tempo, entretanto, a decisão de adotá-la exigirá a visão e o compromisso da alta gerência;

7 Construa uma rede de conhecimentos com o mundo exterior: a criação do conhecimento não significa apenas uma questão de processamento de informações

objetivas a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, assistentes de canais, a comunidade local ou o governo. Os membros da equipe também precisam mobilizar o conhecimento tácito dos participantes externos por meio de interações sociais.

Para que a comunicação direta seja eficaz, é útil utilizar sempre os produtos ou protótipos reais, esses projetam uma imagem muito mais forte da mensagem que a empresa está tentando transmitir do que a mera utilização das palavras.

Além dessas diretrizes, é importante enfatizar que o conhecimento organizacional também é criado por meio de um processo interativo. As interações nas dimensões epistemológicas e ontológicas reúnem-se nessas duas espirais.

A mensuração do desempenho empresarial a partir do capital intelectual pode ser considerada, já que as últimas décadas foram marcadas por uma grande revolução em diversas áreas, nos mais variados ramos de negócios no mundo inteiro.

Tais mudanças, por mais radicais e estranhas que possam parecer, forçam a busca de alguma forma melhorar a vida no cotidiano das pessoas. Para adaptarem-se às mudanças algumas empresas implantam sistemas desenvolvendo estratégias, desenvolvendo a cultura da iniciativa empreendedora, estudando planos de carreiras, sistemas de informação gerencial, desenvolvendo a cultura da responsabilidade social, administrando conflitos, desenvolvendo e treinando equipes, promovendo qualidade, na tentativa de revolucionar e aprimorar seu funcionamento.

Nos tempos atuais onde a busca da vantagem competitiva é um objetivo a ser perseguido por todas as organizações que desejam participar do “jogo do mercado”, as empresas procuram se apresentar diante de seus clientes de uma maneira mais diferenciada, buscando obter a tão importante distinção que as farão preferidas pelo consumidor.

Na luta por diferenciar-se uma das outras, as empresas apresentam-se ao mercado através de produtos que procuram agregar “valor adicional” ao cada vez mais exigente consumidor deste início de século.

Levando-se em consideração os ambientes de produção da qualidade, é possível observar que existem três tipos básicos de indicadores, no entendimento de Paladini (2002): indicadores de desempenho, indicadores de suporte, indicadores de qualidade propriamente ditos.

Quanto ao primeiro grupo, que são os indicadores de qualidade, referem-se diretamente ao processo produtivo. Por atuarem nas ações de operações básica de fabricação e de produção de bens e serviços, procurando otimizar tanto as operações individualmente como o gerenciamento integrado delas, esses indicadores investem na eficiência das operações em si, ou seja, na produtividade, são os indicadores típicos do ambiente de qualidade *in line*, já que atuam diretamente no processo de produção.

Esses indicadores apresentam características básicas bem definidas, que são:

- a) enfatizar o processo produtivo;

- b) envolver procedimentos de gestão mais tática e operacional do que estratégica. Todavia, podem envolver ações estratégicas, como as que determinam diferenciais de produção (capacidades de produção que podem ser fundamentais em relação aos concorrentes);
- c) referir-se às características potenciais da empresa, isto é, o que a empresa tem de melhor em relação a seus concorrentes e que pode transformar-se em diferencial competitivo;
- d) evidenciar fragilidades da empresa, ou seja, pontos fracos que ela precisa considerar como prioritários em suas ações de otimização do processo;
- e) avaliar o desempenho do processo, incluindo-se aí todos os seus elementos, principalmente, o elemento humano;
- f) possuir, como meta básica, medir a eficiência da organização.

Dessa maneira, os indicadores de desempenho avaliam a qualidade com base no processo produtivo da organização.

Já os indicadores de suporte, referem-se ao ambiente *off line*, podendo atuar tanto no suporte produtivo em si quanto no suporte às ações *on line*, ou ainda, na relação entre ambos. Os indicadores de suporte, dessa maneira, atuam em toda a organização.

São consideradas características básicas dos indicadores de suporte, conforme Paladini (2002):

- a) dar ênfase ao suporte ao processo produtivo, às ações que relacionam a empresa ao mercado e às atividades que interligam o processo produtivo e o atendimento às expectativas do consumidor;
- b) o envolvimento de forma preferencial a procedimentos de gestão tática e operacional;
- c) a agilidade da empresa em oferecer suporte às novas ações requeridas e a integrar elementos de diferentes áreas e de diversas funções;
- d) a evidência de deficiências da empresa na ação conjunta de operações de agentes de produção ou, ainda, no suporte ao funcionamento dessas mesmas operações e desses mesmos agentes;
- e) a avaliação do desempenho das ações de suporte ao processo produtivo e às demais ações fundamentais da empresa;
- f) possuir, como meta básica, a capacidade de medir o suporte e o apoio aos modelos de eficiência e eficácia das ações gerais da organização.

Esses indicadores de suporte avaliam a qualidade com base no suporte oferecido ao processo produtivo da organização.

Quanto aos indicadores de qualidade propriamente ditos, configuram-se mais abrangentes. Referem-se à maneira como a organização reage às mudanças.

São os indicadores de qualidade propriamente ditos – já que, como se pode observar,

os demais indicadores estão da mesma forma voltados para a qualidade, embora atuem em ambientes específicos – no primeiro caso, no processo produtivo, e no segundo, nas ações gerais de suporte. Esses indicadores atuam no ambiente *on line*. São indicadores essencialmente estratégicos. Por isso, são conhecidos como indicadores de sobrevivência da organização.

Como características básicas observam-se que os indicadores de qualidade propriamente ditos:

- a) enfatizam as reações da empresa às mudanças do mercado, bem como a forma como a empresa influencia o mercado, gerando alterações adequadas a seus bens tangíveis ou a seus serviços. Evidenciam, do mesmo modo, a análise das tendências do mercado, que podem direcionar as atividades da empresa para criar reações pro ativas;
- b) envolvem procedimentos de gestão estratégica. Podem incluir a gestão tática e a gestão operacional;
- c) referem-se às oportunidades que a empresa identifica no mercado;
- d) evidenciam ameaças externas à empresa, principalmente em termos de concorrentes e de visão estratégica de bens tangíveis e de serviços;
- e) avaliam, dessa maneira, o impacto do processo e do suporte a ele no desempenho estratégico da empresa;
- f) possuem, como meta básica, medir a eficácia da organização.

Os indicadores de qualidade (propriamente ditos) são os mais relevantes, tanto por suas características estratégicas como também por serem os mais abrangentes. De fato, esses indicadores incluem os demais e, por seus atributos básicos, colocam os outros indicadores a serviço da ação estratégica da organização.

Em operações de serviços, o cliente sempre tem papel especialmente importante, o que não acontece na maioria das vezes em manufatura. Isso faz com que sua atuação possa influenciar sua própria percepção de qualidade por outros clientes.

Gianesi e Corrêa (1994) acrescentam ainda que, por outro lado, os mesmos motivos que fazem com que o cliente seja uma fonte de possíveis problemas para o processo de prestação de serviços representam também oportunidades de melhoria, tanto de sua percepção de qualidade como da própria utilização de recursos. Como o cliente toma parte do processo, podem-se transferir a ele atribuições que normalmente deveriam estar a cargo da mão-de-obra remunerada.

Nesse contexto, uma organização que aprende é uma empresa que constantemente constrói estruturas e estratégias tais que aumentem e maximizem o conhecimento organizacional. Senge (1998 apud SOLTERO, 2003), as define como aquelas empresas em que as pessoas continuamente expandem sua capacidade para criar os resultados que realmente desejam, em que novos padrões de pensamentos são fomentados e em que as

pessoas continuamente aprendem a como aprender juntas.

Por sua vez, o aprendizado organizacional, como a habilidade da organização obter a compreensão e o entendimento gerados por sua própria experiência por meio da experimentação, da observação, da análise e da boa vontade de examinar casos de sucesso e fracasso.

Soltero (2003) considera ainda quatro elementos totalmente interligados para o aprendizado organizacional: a aquisição de conhecimento, a distribuição de informação, a interpretação da informação e a memória organizacional.

Ademais disto, observa que uma entidade aprende se, por meio de seu processo de informação, o alcance de seu comportamento potencial é modificado.

Uma das qualidades mais importantes dessas organizações é que elas tenham a capacidade de criar, adquirir e transferir o conhecimento e, portanto, modificar seu comportamento para gerar e refletir novos conhecimentos.

É importante salientar finalmente, o pensamento de Bukowitz e Williams (2002), onde o lado tático do processo de gestão do conhecimento abarca quatro passos básicos. De acordo com que as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas.

Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau. As atividades que definem os passos desse processo não estão bem delimitadas, por isso são descritas de forma contínua. Entretanto, cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, as organizações convivem nos dias atuais com problemas ou resultados indesejáveis internos que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis. Sendo assim, convivem com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes externos e internos.

Isso se opera porque, atualmente, vive-se um momento de aceleradas transformações tecnológicas, decorrentes do acúmulo de conhecimentos, cujos limites são impossíveis de visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, sendo esse, uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, estando também relacionado à ação. Por sua vez o conhecimento também se relaciona com o significado, estando esse específico

ao contexto e relacional.

Esses autores apresentam em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, a definição tradicional do conhecimento como sendo crença verdadeira justificada. Enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na verdade como atributo essencial do conhecimento, esses destacaram a natureza do conhecimento como crença justificada. Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e a da teoria sobre a criação do conhecimento.

Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições pela lógica forma, considera-se o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação a verdade.

Verificou-se ainda que nos últimos anos, ocorreu uma mudança significativa no foco da sociedade industrial transformando-se em uma sociedade do conhecimento. Dentre os diversos fatores que contribuíram para essa mudança, tem-se desde as transformações na economia e no valor dos ativos mais significativos, até no perfil exigido do colaborador.

As organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital; aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais qualificados e com alto grau de escolaridade.

A maioria das teorias econômicas tratou o conhecimento, implícita ou explicitamente, como um fator importante nos fenômenos econômicos. No entanto, o tratamento dado ao conhecimento difere de acordo com a ênfase dada no conhecimento, o tipo de conhecimento no qual se presta a atenção e as formas de adquiri-lo e utilizá-lo.

Não existe carência de idéias no que diz respeito ao aperfeiçoamento do comportamento humano. Talvez um dos fatores diga respeito aos gestores que estão sobrecarregados por tais idéias, sugestões e teorias. Precisando sim, de uma ciência, uma tecnologia ou um sistema para aprimorar o comportamento humano.

Tudo isso reflete como se efetuam os sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo, provocando nelas, aumento na competitividade e também pela procura de profissionais com mais competência e conhecimento para lidar com tais situações.

O reconhecimento desse cenário e a imediata adaptação à sua realidade são constituintes para a sobrevivência das organizações. Novas estruturas, procedimentos administrativos, maneiras de motivar e treinar seus colaboradores, formas de liderança já estão se fazendo necessárias e o serão cada vez mais. Colaboradores voltados à satisfação dos clientes e motivados trazem inúmeros benefícios para eles mesmos e para os proprietários.

Os gestores, posto que simpatizem com a adoção de novos paradigmas que surgem para ampliar a melhoria da situação, redundam por esbarrar em sistemas inadequados e

incompatíveis com as necessidades existentes.

Esses fatos carecem de soluções inovadoras para o setor, acredita-se que a solução para essas organizações é evoluir para uma política de implantação de um modelo moderno, estruturado em fundamentos científicos que objetive a eficiência, a eficácia e a efetividade, utilizando-se quando possível, de recursos computacionais.

Destarte, utilizando-se do planejamento e controle estratégicos como uma função intercomplementar dentro das empresas, poder-se-á evitar o indesejado insucesso e as organizações garantirão a sua efetivação no sistema produtivo econômico e poderão superar suas crises aleatórias.

Gerir uma empresa é constitui faina que exige concentração, competência, perseverança, dedicação exclusiva e até pouco de intuição. O “mix” de dificuldade inerente é grande em todas as áreas da organização.

As atividades executadas pelos decisores são bastante variadas, relacionadas às questões administrativas, surge à necessidade de organizar um processo de tomada de decisão, de forma a priorizar as estratégias latentes.

A organização que planeja estrategicamente consegue um maior entrosamento da suas atividades, uma vez que promove uma alocação e adequação mais consciente dos recursos existentes às necessidades, além de uma visão mais ampla do seu ambiente.

À luz dos ensinamentos de Nonaka e Takeuchi a respeito do que acontece nas empresas japonesas, algumas vezes é melhor criar o capital intelectual dentro das empresas, moldando seus colaboradores para que tenham condições de suprir com as necessidades dessas e prestar melhor serviço para os seus clientes, aperfeiçoando, destarte, a qualidade esperada.

REFERÊNCIAS

BASIL, D.; COOK, C. *O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BROCKA, Bruce M.; BROCKA, Suzanne. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BUKOWITZ, Wendi; R. WILLIAMS, Ruth. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CANTANHEDE, G. *Administração e gerência: do artesanato à automação*. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Modelo seis sigma. In: _____.; PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHAMPION, D.J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: atlas, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____.; _____. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *REA – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, p.63-81, jan/fev. 1994.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HESKETH, José Luiz. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1977.

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. *Avaliação estratégica da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.

RATTNER, H. *Informática e sociedade*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RODRIGUES, S. B. et al. Tecnologia da informação nos serviços: o impacto na configuração do trabalho. *REA – Revista de Administração e Empresas*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 43-56, jan/mar 1986.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório. *Gestão da qualidade em serviços*. Universidade Federal de Santa Catarina. Grupo de análise de valor.

SOLTERO, Alonso Pérez. Gestão do conhecimento na solução de problemas de gestão de qualidade. In: TERRA, José Claudio; KRUGLIANSKAS, Isak (Coords.). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. São Paulo: Qualitymark, 1991.

_____. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOWSEND, Patrick. *Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.

CAPITAL INTELECTUAL: EXISTEM DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM RELATÓRIO ESPECÍFICO?

Data de submissão: 09/01/2023

Data de aceite: 01/03/2023

Diogo Drumond Vargas

Universidade Federal Fluminense
Niterói-RJ
<http://lattes.cnpq.br/7838770639515087>

Luis Felipe da Costa Santos

Universidade Federal Fluminense
Niterói-RJ
<http://lattes.cnpq.br/5923909947269846>

Julio Vieira Neto

Universidade Federal Fluminense
Niterói-RJ
<http://lattes.cnpq.br/8052370131852533>

RESUMO: Na era do conhecimento, a divulgação dos ativos intangíveis adquiriu cada vez mais importância na área privada, e posteriormente no setor público. Dessa forma, os órgãos públicos, dentre eles as universidades federais, passaram a adotar a prestação de contas anual no formato de relato integrado. Tendo essas instituições de ensino o capital intelectual como seu principal insumo e produto, é importante um relatório específico para a gestão do capital intelectual, capaz de aumentar a transparência, o detalhamento e a divulgação do que tem sido produzido no ambiente universitário. Nesse contexto, o

presente trabalho tem por objetivo identificar diretrizes para a elaboração do relatório de capital intelectual das universidades públicas federais brasileiras. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura na base Scopus com o intuito de identificar diretrizes relevantes para a construção de um modelo que possibilite a mensuração do capital intelectual nas universidades brasileiras. A partir da análise dos artigos selecionados, foram encontradas 16 diretrizes, com relevância, capazes de contribuir para o desenvolvimento de um modelo de relatório de capital intelectual, atingindo o objetivo proposto. Assim, verificamos que há aporte para o assunto na literatura existente. Ademais, as diretrizes encontradas no estudo podem auxiliar para o desenvolvimento de um relatório de capital intelectual nas universidades, capaz de promover maior transparência para sociedade, assessorar as universidades na captação de investimentos e facilitar o monitoramento dos órgãos governamentais de controle. Dessa forma, sugere-se pesquisas correlatas na área, para verificar a percepção dos *stakeholders* das universidades sobre a aderência das diretrizes observadas.

PALAVRAS-CHAVE: Capital intelectual;

INTELLECTUAL CAPITAL: ARE THERE GUIDELINES FOR PREPARING A SPECIFIC REPORT?

ABSTRACT: In the age of knowledge, the disclosure of intangible assets has acquired increasing importance in the private sector, and later in the public sector. In this way, public agencies, including federal universities, began to adopt annual reporting in the integrated reporting format. With these educational institutions having intellectual capital as their main input and product, a specific report for the management of intellectual capital is important, capable of increasing transparency, detailing and dissemination of what has been produced in the university environment. In this context, the present work aims to identify guidelines for the elaboration of the intellectual capital report of Brazilian federal public universities. For this, a literature review was carried out in the Scopus database in order to identify relevant guidelines for the elaboration of a model that allows the measurement of intellectual capital in Brazilian universities. From the analysis of the selected articles, 16 relevant guidelines were found, capable of contributing to the development of an intellectual capital report model, achieving the proposed objective. Therefore, we verified that there is a contribution to the subject in the existing literature. Furthermore, the guidelines found in the study can help to develop a report on intellectual capital in universities, capable of promoting greater transparency for society, advising universities in attracting investments and facilitating the monitoring of government control agencies. Thus, related research in the area is suggested to verify the perception of university stakeholders about adherence to the guidelines observed.

KEYWORDS: Intellectual capital; integrated reporting; management report; public university; guidelines.

1 | INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, verifica-se que a economia industrial migrou para a economia baseada no conhecimento. Por consequência dessa mudança, os ativos intangíveis foram adquirindo uma importância cada vez maior como ativos críticos para o sucesso de qualquer organização (LEV, 2005).

Nesse novo cenário, o gerenciamento do capital intelectual, inicialmente presente apenas em ambientes empresariais, ganhou grande valor também no setor público. Dentre as instituições públicas em que o capital intelectual ganhou importância, pode-se citar as universidades, que são organizações caracterizadas pela produção e disseminação do conhecimento por meio de atividades de ensino e pesquisa, as quais têm como base recursos intangíveis (RAMIREZ; TEJADA; MANZANEQUE, 2016; SANGIORGI; SIBONI, 2017).

Nos últimos anos, as instituições de ensino superior passaram por transformações que impactaram consideravelmente sua estrutura, governança e contabilidade, possibilitando maior autonomia financeira e gerencial (SANGIORGI; SIBONI, 2017). Juntamente com essa maior autonomia das universidades, surge também a necessidade de divulgação

das informações relacionadas ao seu capital intelectual, como forma de aumentar a transparência aos seus diversos interessados (RAMIREZ; TEJADA; MANZANEQUE, 2016)

Nos dias atuais, além da maior competitividade, as universidades vêm sofrendo maior pressão por parte de seus stakeholders, os quais exigem transparência na prestação de contas em relação às despesas e aos resultados obtidos (FIJALKOWSKA; HADRO, 2018). No Brasil, os órgãos públicos, inclusive as universidades, têm a obrigação de prestar contas à sociedade por meio do relatório de gestão integrado, segundo as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (2018).

No exterior, uma ferramenta que vem ganhando relevância para a divulgação das informações e do desempenho universitário é o relatório de capital intelectual (FIJALKOWSKA; HADRO, 2018). Em países como Áustria, Itália e Espanha, pesquisadores têm avaliado a taxa de divulgação do capital intelectual pelas universidades e proposto modelos e diretrizes para a elaboração de um relatório de capital intelectual nessas organizações.

Nesse contexto, a proposta desse trabalho é realizar uma pesquisa com o objetivo de identificar as diretrizes relevantes para a elaboração do relatório de capital intelectual das instituições de ensino superior brasileiras.

Assim, o artigo está estruturado a partir da revisão da literatura, abordando temas como governança, *accountability* e transparência, tendo como foco as universidades brasileiras. Logo depois, são apresentados tópicos, tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional e Relato Integrado, alcançando-se em sequência a definição de ativos intangíveis e capital intelectual, culminando nos estudos de capital intelectual voltados para as universidades. Posteriormente tem-se a metodologia utilizada, a análise dos resultados encontrados, e por fim as considerações finais do estudo.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Governança, *accountability* e transparência

No Brasil, as universidades federais, que são autarquias vinculadas à Administração Direta Federal, assim como os demais órgãos da Administração Pública, submetem-se a um conjunto de leis, normas e orientações do governo federal. Nas últimas décadas, tem crescido na área pública a preocupação quanto à execução das políticas públicas, aliada à necessidade de uma gestão eficiente, que englobe os três atores: Estado, mercado e sociedade (ALCÂNTARA; PEREIRA; SILVA, 2015).

Nesse contexto, foi preciso reavaliar os processos e os resultados gerados pela administração pública. Através dessa análise, a nova gestão pública passou a dar prioridade a uma gestão por resultados, buscando melhores desempenhos, utilização eficiente dos recursos públicos e atenção à *accountability* governamental (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, 2014).

A accountability, termo da língua inglesa, remete a ideia da responsabilização dos indivíduos pelas decisões tomadas e pelas ações executadas, tanto no setor público, como no setor privado. Complementando o termo, ele faz referência à transparência, exigindo do sujeito ocupante de determinado cargo a necessidade de prestar contas (PINHO; SACRAMENTO, 2009). A accountability é um dos princípios que baseiam a governança. A governança tem sua origem na década de 1930, período em que os proprietários (acionistas) começaram a delegar para terceiros (administradores) o poder de decisão sobre a empresa, levando ao surgimento de divergências e intensificação de conflitos de interesses (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020a).

De acordo com o TCU (2020a), a governança pública organizacional caracteriza-se, basicamente, nos mecanismos de liderança, estratégia e controle, utilizados com o intuito de possibilitar a avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, a fim de que sejam implementadas as políticas públicas e realizada a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Dentre os princípios da governança, pode-se citar a transparência, fundamental para criar relações de confiança dos stakeholders com o gerenciamento das atividades, das ações e sobretudo com a tomada de decisão por parte dos gestores públicos. É mostrar-se receptivo às diversas partes interessadas e dar publicidade dos seus atos, disponibilizando as informações de maneira completa, precisa e clara (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 2001).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), a transparência é caracterizada como o desejo em fornecer informações relevantes para as partes interessadas, e não apenas elementos que sejam obrigatórios por imposição legal. Além disso, os dados informados devem abranger não apenas fatores relacionados ao desempenho econômico-financeiro, mas também outros fatores, como os elementos intangíveis, por exemplo.

Em complemento, Bonacim e De Araújo (2010, p. 1252) afirmam que: “assim como as empresas privadas devem mostrar o retorno proporcionado aos acionistas, as entidades públicas devem mostrar o retorno à sociedade”. Dessa forma, quanto mais transparência se demanda da administração pública, mais concreta se torna a participação da sociedade, a qual poderá cobrar atitudes e justificativas do gestor público, em relação à utilização dos recursos.

Nesse contexto, a necessidade de prestar contas é um importante meio para a divulgação de informações aos cidadãos, a fim de que possam avaliar as entregas e resultados provenientes da gestão pública. Essa obrigatoriedade está prevista na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), art. 70, parágrafo único:

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome

desta, assuma obrigações de natureza pecuniária."

O gestor público presta contas de suas ações por meio do Relatório de Gestão, documento que tem a finalidade de demonstrar, esclarecer e justificar os resultados alcançados, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos (BRASIL; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018). No Brasil, a elaboração do Relatório de Gestão pelos órgãos públicos passou a seguir o modelo de Relato Integrado desenvolvido pelo *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado) – IIRC (2014).

Nas universidades brasileiras, o desenvolvimento do Relatório de Gestão Integrado é feito em consonância com o que foi previamente definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada uma dessas instituições.

2.2 Plano de desenvolvimento institucional

No contexto das instituições de ensino superior brasileiras, uma importante ferramenta utilizada no desenvolvimento do planejamento estratégico dessas organizações é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (2004), o PDI é definido da seguinte forma:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Ademais, o PDI é a referência para o desenvolvimento dos Planos Táticos e Operacionais das instituições de ensino, por meio do Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU e dos Planos Anuais de Trabalho das unidades administrativas e acadêmicas. É o alicerce para a estrutura completa de planejamento da universidade, com o objetivo de atender aos interesses e exigências da comunidade (SILVA *et al.*, 2017; SOARES, 2020). A figura 1 ilustra o PDI e seus desdobramentos:

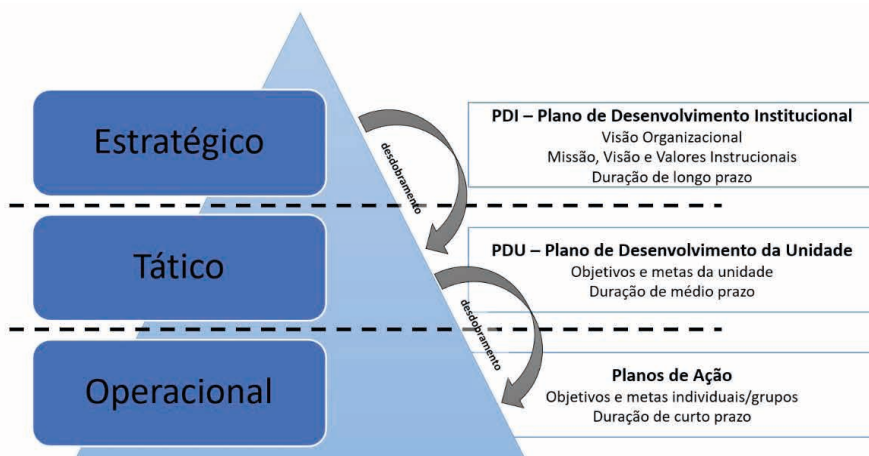


Figura 1 – Níveis de atuação do planejamento.

Fonte: Adaptado de Soares (2020)

Dentre os princípios a serem seguidos no processo de desenvolvimento do PDI, deve-se ressaltar a clareza, a objetividade do texto, a coerência e a viabilidade do que foi proposto. Em resumo, esses princípios têm o objetivo de facilitar a tarefa de identificação e monitoramento das metas estabelecidas pela instituição (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004).

Por fim, vale ressaltar a importância do processo de monitoramento, controle e revisão do PDI. Além do PDI poder ser revisado frequentemente, ele é analisado na elaboração do Relatório de Gestão Integrado anual da instituição.

2.3 Relato integrado

Ao longo das últimas duas décadas, transformações sociais, políticas e econômicas resultaram numa evolução da transparência institucional, na qual as organizações tiveram que se adequar, criando-se a necessidade de publicar além do relatório financeiro, relatórios complementares com dados não financeiros (relatórios sociais, relatórios sobre capital intelectual, relatórios de sustentabilidade...). Entretanto, os diversos documentos que surgiram acabaram elevando os custos, além de produzirem informações excessivas. Nesse contexto, o relato integrado surge como alternativa para apresentar as informações de maneira mais precisa, facilitando o entendimento das partes interessadas (VELTRI; SILVESTRI, 2015).

Para o IIRC (2014), o Relato Integrado (RI) é definido como um “documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor no curto, médio e longo prazo.” Em complemento, Adams e Simnett (2011) afirmam que o RI possui um caráter holístico,

estratégico, responsivo e relevante sob várias perspectivas, sendo uma ferramenta capaz de elevar a transparência e promover melhorias relacionadas à governança e à tomada de decisão.

Embora o RI tenha sido projetado com a finalidade de servir de diretriz para empresas que objetivem o lucro, ele é útil a todos os tipos de instituições, inclusive as públicas e as organizações sem fins lucrativos (ADAMS; SIMNETT, 2011). Em se tratando do setor público, o principal objetivo do relatório integrado é de que a alta administração consiga demonstrar à sociedade como as estruturas de governança funcionam para mobilizar recursos, visando alcançar objetivos que criam valor público, ou seja, que atendam aos anseios dos cidadãos de maneira efetiva.

Outro ponto a ser destacado refere-se à criação de valor, objeto de discussão central do pensamento integrado, a qual resulta no processo de relatório integrado. Esse debate abrange os recursos utilizados pela empresa, as relações com seus stakeholders e o seu modelo de negócios. As interdependências entre os recursos e os relacionamentos com as partes interessadas são fundamentais para desenvolver estratégias empresariais. Como output dessas interações, estão os produtos ou serviços, os impactos na sociedade e a satisfação dos clientes (PWC, 2013).

Através da figura 2, observa-se o processo de criação de valor proposto pelo modelo de relato integrado. Nesse ciclo, há os inputs (os seis tipos de capital considerados no relato integrado), os quais são transformados de acordo com o modelo de negócios adotado pela organização, tendo a missão, visão e a governança como elementos norteadores, além das interações com o ambiente externo. A partir desse processo, são gerados os outputs – produtos gerados pelo modelo de negócios; e os resultados – a criação de valor (preservada ou diminuída), que são os efeitos que a combinação entre as atividades e filosofias da empresa geram nos capitais inseridos no começo do processo.

Durante esse processo, é essencial realizar um adequado monitoramento dos riscos e oportunidades, uma boa estratégia, uma correta alocação dos recursos, manutenção do foco na perspectiva e na performance organizacional, para que se possa alcançar as saídas e resultados pretendidos, e por consequência a geração de valor (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2014).

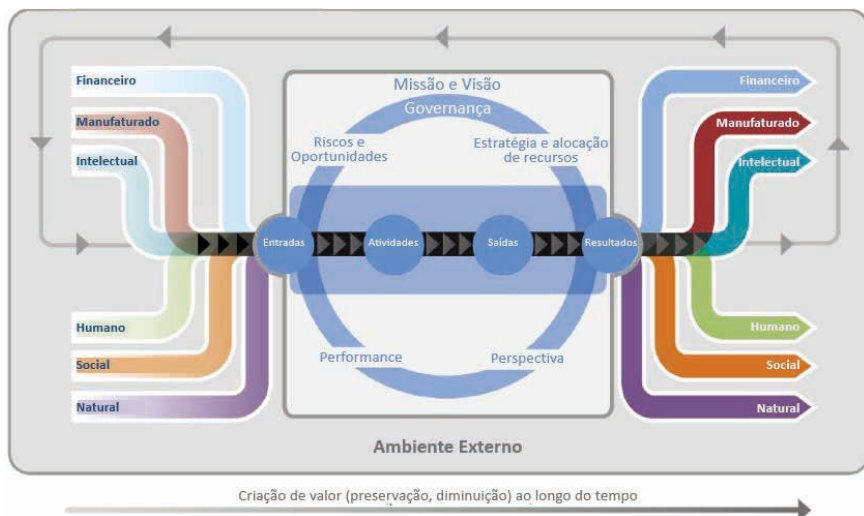


Figura 2 – Processo de criação de valor.

Fonte: Adaptado de IRRC (2014).

Percebe-se, dessa forma, que o relato integrado preenche uma lacuna dos relatórios financeiros tradicionais, os quais focavam em fornecer informações retrospectivas dos resultados organizacionais, todavia não abordavam a importância dos intangíveis e sua capacidade de geração de valores futuros.

2.4 Ativos intangíveis e capital intelectual

O ativo intangível pode ser interpretado como um ativo de capital que não possui existência física, com o seu valor sendo restringido pelos benefícios e direitos conferidos que sua posse gera ao proprietário (IUDÍCIBUS, 2004). De acordo com Sullivan (1999), além de definir, era importante também mensurar e gerenciar esse ativo. Nesse momento em que surge a necessidade de medir os ativos intangíveis, eles passam a receber a nomenclatura de capital intelectual.

Segundo Roos e Roos (1997), o capital intelectual consiste na principal fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações, sendo caracterizado como a soma dos ativos ‘ocultos’ que não são inteiramente capturados no balanço. É o conhecimento tácito que está na cabeça dos colaboradores e o que permanece na instituição quando esses indivíduos deixam a organização.

A definição de capital intelectual tem sido classificada de formas diferentes por acadêmicos desde meados da década de 1990, porém a divisão do capital intelectual em capital humano, capital estrutural e capital relacional é a que possui maior concordância por parte da literatura especializada (LEITNER *et al.*, 2014).

Castellanos (2004)an important part of intellectual capital is the research-

development-transfer capital (R&D&T capital caracteriza cada uma das divisões do capital intelectual da seguinte maneira:

Capital Humano: caracterizado por todos os conhecimentos explícitos e tácitos das pessoas da instituição, sejam eles compartilhados ou não entre elas, e que agregam valor para a organização.

Capital Estrutural: é o conhecimento explícito relacionado aos processos internos da organização, sendo dividido em organizacional e tecnológico. Em outros termos, são os sistemas administrativos, sistemas de informática, conceitos, modelos, rotinas, marcas, dentre outras variáveis que proporcionam o funcionamento eficaz da organização.

Capital Relacional: é o conjunto de conhecimento gerado, seja ele tácito ou explícito, que colabora para uma empresa estabelecer alianças estratégicas e ampliar sua presença no mercado. É a relação da organização com clientes, fornecedores, sociedade, investidores, dentre outros.

2.5 Capital intelectual nas universidades

Inicialmente, o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a capital intelectual concentrou-se em organizações com fins lucrativos. Todavia, com o passar do tempo, o CI ganhou destaque também na área pública, em especial no setor universitário (SANGIORGI; SIBONI, 2017).

De acordo com a Comissão Europeia (2006), o capital intelectual é formado por recursos e atividades intangíveis, os quais viabilizam a transformação de um conjunto de recursos materiais financeiros e humanos na instituição, gerando valor para seus diversos stakeholders. No caso das instituições de ensino superior, dentre os usuários mais importantes, destaca-se o governo, a sociedade, os gestores da instituição, os discentes e os potenciais futuros alunos (KÜPPER, 2013).

Além disso, em relação às universidades, o capital intelectual é de enorme relevância, tendo em vista que o conhecimento é o principal insumo, e também o produto dessas organizações (RAMÍREZ; MANZANEQUE; PRIEGO, 2017). Essa perspectiva vai ao encontro da análise de Leitner (2004), o qual diz que o conhecimento é a produção mais importante desenvolvida pelas universidades, além de considerar os discentes, os pesquisadores e suas relações os recursos mais valiosos dessas instituições.

Ademais, tendo em vista que as universidades públicas são em sua maioria custeadas pelo governo, é fundamental o desenvolvimento de ferramentas capazes de atender às demandas crescentes de transparência (PALOMA SÁNCHEZ; ELENA, 2006).

Outro fator que demanda maior divulgação dos resultados é a diminuição de investimentos estatais que as instituições públicas de ensino superior sofreram em muitos dos países desenvolvidos. Sendo assim, cresce a necessidade de captar recursos privados e novas parcerias. Para que se consiga atrair novas fontes de recursos, é essencial que o foco esteja voltado para os resultados, sendo importante medir o desempenho e gerenciar

os intangíveis (NEUMANN; GUTHRIE, 2002).

Nessa conjuntura, as universidades têm enfrentado uma série de desafios, como a competição com outras universidades públicas e privadas, o surgimento das universidades corporativas, a necessidade de satisfazer os anseios dos diferentes stakeholders e a demanda progressiva por transparência. Essas mudanças resultaram na necessidade de uma administração capaz de gerenciar bem os recursos, promover maior eficiência e eficácia das atividades e preocupada com a transparência do desempenho e da prestação de contas institucional. Para atender a isso, é indispensável o desenvolvimento de modelos capazes de gerenciar e mensurar o capital intelectual (NTIM; SOOBAROYEN; BROAD, 2017; RAMÍREZ; LORDUY; ROJAS, 2007).

Em complemento, percebe-se que a ausência de sistemas capazes de identificar e mensurar internamente os elementos intangíveis nas instituições de ensino superior é a principal causa responsável pela falha na divulgação das informações referentes ao capital intelectual dessas instituições (RAMÍREZ CÓRCOLES; TEJADA PONCE, 2013).

Por consequência, essa divulgação do capital intelectual acarretaria uma melhora da imagem e da reputação da universidade, melhoria da transparência, e aumento da satisfação e da percepção dos diversos usuários em relação à organização. Além disso, a adoção de um modelo de relatório do capital intelectual será vantajosa aos próprios gestores universitários, os quais serão capazes de analisar e administrar o capital intelectual até então invisível (RAMÍREZ CÓRCOLES; TEJADA PONCE, 2013).

Nesse contexto, a Áustria, no ano de 2012, foi o primeiro país a tornar obrigatória a apresentação de informações a respeito do capital intelectual pelas universidades, através da confecção do relatório de capital intelectual, denominado *Wissensbilanz*. (LEITNER, 2004; RAMÍREZ CÓRCOLES; SANTOS PEÑALVER; TEJADA PONCE, 2011).

Além da Áustria, a Espanha possui uma das comunidades mais ativas em busca do objetivo de se medir, gerenciar e publicar o capital intelectual do setor universitário por meio de relatórios. No entanto, ao contrário do país austríaco, onde a apresentação do capital intelectual ocorreu de forma obrigatória, no país espanhol as tratativas ocorreram de maneira voluntária (LEITNER *et al.*, 2014).

Ramirez, Lorduy e Rojas (2007) identificaram três experiências interessantes na busca por gerenciar o capital intelectual em universidades:

- Projeto PCI (2000-2003): realizado na região de Madri, o qual procurou elaborar um quadro de indicadores, criar um modelo teórico integrativo e um modelo de gerenciamento do conhecimento para as universidades e centros de pesquisa e por fim o desenvolvimento de um meio tecnológico capaz de avaliar e difundir os resultados encontrados;
- Observatório de Universidades Europeias (2004): projeto que envolveu a participação de 15 universidades europeias de 8 diferentes países (Alemanha, Espanha, França, Holanda, Hungria, Itália, Portugal e Suíça), cujo intuito era

coletar dados sob diferentes realidades universitárias e elaborar indicadores capazes de propiciar futuras comparações entre as instituições de ensino superior. Leitner et al. (2014) complementa ao dizer que nesse relatório de capital intelectual das universidades, foram desenvolvidas três sessões (visão da instituição, resumo dos recursos e atividades intangíveis e sistema de indicadores financeiros e não financeiros); e

- Implementação do Balanced Scorecard (BSC) na Universidade Jaume I, modelo de gestão estratégica capaz de unir indicadores financeiros e não financeiros na mesma estratégia, sob quatro perspectivas (financeira, visão do cliente, processos internos e treinamento e crescimento). Através dessa ferramenta, a Jaume I interligou sua missão, visão e objetivos estratégicos gerais com os fatores críticos de sucesso, os objetivos específicos e os indicadores.

No Brasil, embora as universidades tenham passado a elaborar o Relatório de Gestão anual no modelo de Relato Integrado, conforme orientações do Tribunal de Contas da União (2020b), não foram encontrados na literatura estudos relacionados ao desenvolvimento de um relatório específico de capital intelectual nas instituições de ensino superior brasileiras. Dessa forma, para a concepção de um modelo adequado ao cenário brasileiro, acredita-se que o passo inicial seja buscar diretrizes que norteiem a sua elaboração.

3 | METODOLOGIA

No primeiro momento, foi realizada uma revisão bibliográfica, a fim de identificar conceitos e modelos relacionados à elaboração de relatório de capital intelectual, classificando a pesquisa como bibliográfica.

A pesquisa foi realizada na base Scopus, entre os dias 12 de abril de 2021 e 02 de junho de 2021, utilizando-se as seguintes palavras: *Intellectual capital; Human capital; Structural capital; Relational capital; Guideline; Measurement; University; Framework*. Foram feitas nove rodadas de combinações entre as palavras-chave e operadores para se chegar a um resultado com maior relevância.

Em seguida, a partir de uma análise dos resumos, foram selecionados artigos relacionados ao tema para uma avaliação mais profunda. Além dos artigos encontrados na base Scopus, outros artigos e obras foram utilizados como referências bibliográficas, a fim de identificar diretrizes relevantes para a construção de um modelo capaz de possibilitar a mensuração do capital intelectual nas universidades brasileiras.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nota-se que as pesquisas desenvolvidas para mensuração e gerenciamento do capital intelectual utilizam-se da elaboração de indicadores capazes de medir elementos do capital humano, do capital estrutural e do capital relacional. De acordo com o Tribunal de Contas da União (2020), os indicadores de desempenho caracterizam-se como

instrumentos de mensuração, capazes de fornecer informações relacionadas ao resultado alcançado a partir da estratégia executada, ou seja, contribuem para monitorar o alcance das metas e indicam a necessidade de ações corretivas para o alcance dos objetivos. Para se chegar a esses indicadores, os pesquisadores contam com o auxílio de diretrizes.

Diretrizes são guias, caminhos ou instruções que contribuem para se estabelecer um plano ou realizar uma ação. Complementando, as diretrizes têm como propósito agilizar processos específicos, através da implementação de uma rotina definida ou prática sólida.

Após a leitura e análise dos artigos selecionados, bem como de artigos e livros correlacionados com esses, foram levantadas 16 diretrizes para a criação de um modelo capaz de propiciar o gerenciamento/mensuração do capital intelectual. A figura 3 lista tais diretrizes e seus respectivos autores:

DIRETRIZES	AUTOR
O ponto de partida para a elaboração de um relatório de capital intelectual deve começar pelo plano estratégico da instituição.	Bañegil (2007); Leitner <i>et al.</i> (2014); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Após a análise dos objetivos estratégicos, devem ser identificados os principais elementos intangíveis da universidade.	MERITUM (2002); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Após a identificação dos elementos intangíveis da universidade, deve ser elaborada uma lista definitiva de indicadores para mensurar esses elementos intangíveis.	MERITUM (2002); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
A adoção de indicadores para mensurar o capital intelectual é relevante para a comparação dos resultados alcançados por diferentes instituições de ensino superior.	Leitner <i>et al.</i> (2014); Secundo <i>et al.</i> (2017); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Não há indicadores universais. Cada instituição deve identificar seus próprios indicadores-chave para mensurar o capital intelectual, de acordo com sua estratégia e realidade. Ou seja, a definição dos indicadores depende dos objetivos específicos e do contexto em que a universidade está inserida.	Ramírez <i>et al.</i> (2007); Lee (2010); Leitner <i>et al.</i> (2014); Secundo <i>et al.</i> (2015)
Comparabilidade dos indicadores: É importante que seja possível de comparar os indicadores com outras instituições ao longo do tempo.	MERITUM (2002); Bañegil (2007); Secundo <i>et al.</i> (2017).
Confiabilidade dos indicadores: é importante que as informações fornecidas pelos indicadores passem confiança aos interessados.	MERITUM (2002); Secundo <i>et al.</i> (2010).
Objetividade dos indicadores: é importante que os indicadores não sejam passíveis de alterações em seu valor devido a interferências e interpretações das partes interessadas.	MERITUM (2002).
Veracidade dos indicadores: é importante que os indicadores devam refletir a situação real vivida pela instituição.	MERITUM (2002); Secundo <i>et al.</i> (2010).
Viabilidade dos indicadores: é importante que as informações necessárias para o cálculo do indicador estejam disponíveis no sistema de gestão da instituição, assim como o custo para sua obtenção seja factível.	MERITUM (2002); Secundo <i>et al.</i> (2017).
Verificabilidade dos indicadores: é importante que seja possível verificar a autenticidade das informações fornecidas pelos indicadores.	MERITUM (2002).

Definição de um número pequeno de indicadores pode não ser suficiente para avaliar todos os direcionadores de valor da organização.	Abhayawansa (2014).
Definição de um número elevado de indicadores é perigoso e pode diminuir a clareza por parte dos colaboradores. Além disso, os indicadores devem ser exatos e transparentes.	Leitner <i>et al.</i> (2014); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
No ambiente universitário, medir o que está sendo feito (dinâmica do conhecimento, produção científica) é mais importante do que medir o que a universidade possui (recursos estáticos, estrutura física).	Leitner <i>et al.</i> (2014)
É fundamental explicar os benefícios da adoção de um modelo de capital intelectual a todos os funcionários e garantir que todos participem do processo, abrindo espaço para discussão.	Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Na elaboração do relatório de capital intelectual, deve-se levar em consideração os usuários internos e externos da organização.	MERITUM (2002); Danmark (2003); Secundo <i>et al.</i> (2010).

Figura 3 – Diretrizes para o gerenciamento/mensuração do capital intelectual.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Brasil, embora as instituições públicas (inclusive as universidades) tenham que elaborar o relatório de gestão integrado conforme preconizado pelo Tribunal de Contas da União, é interessante o desenvolvimento de um modelo relatório específico de capital intelectual para as instituições federais de ensino superior. Para se chegar a esse modelo, o ponto inicial é analisar as diretrizes consideradas importantes para o seu desenvolvimento, a fim de que posteriormente possa ser utilizado pelas universidades.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o capital intelectual é o principal insumo e produto das universidades, observa-se a importância de se elaborar um relatório específico de capital intelectual nessas instituições. Dessa forma, tal documento pode contribuir para a sociedade, como mais um instrumento de transparência e controle. Pode favorecer também as próprias universidades, sendo capaz de auxiliar na captação de investimentos externos.

Entretanto, apesar de existirem experimentos e modelos ao redor do mundo para a adoção de um relatório de capital intelectual nas universidades, no Brasil o assunto carece de estudos a serem desenvolvidos.

Para a adoção de um modelo de relatório de capital intelectual condizente ao cenário brasileiro, buscou-se na literatura diretrizes capazes de auxiliar no desenvolvimento de tal modelo. Tendo em vista as 16 diretrizes abordadas na seção de análise dos resultados, a próxima etapa seria investigar se elas possuem funcionalidade na conjuntura das instituições de ensino superior brasileiras.

Dessa forma, sugere-se pesquisas correlatas na área, a fim de verificar a percepção dos *stakeholders* das universidades sobre a aderência das diretrizes observadas, capazes de nortear o desenvolvimento de um modelo de capital intelectual adequado à realidade

brasileira.

REFERÊNCIAS

ADAMS, S.; SIMNETT, R. Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector: Integrated Reporting for Not-for-Profit Sector. **Australian Accounting Review**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 292–301, 2011.

ALCÂNTARA, V. de C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, É. A. F. Gestão Social e Governança Pública: aproximações e (de)limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], p. 11–29, 2015.

ASANGA ABHAYAWANSA, S. A review of guidelines and frameworks on external reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 100–141, 2014.

BAÑEGIL PALACIOS, T. M.; SANGUINO GALVÁN, R. Intangible measurement guidelines: a comparative study in Europe. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 192–204, 2007.

BONACIM, C. A. G.; DE ARAÚJO, A. M. P. The influence of intellectual capital in performance evaluation: A case-study in the hospital sector. **Ciencia e Saude Coletiva**, [s. l.], v. 15, n. SUPPL. 1, p. 1249–1261, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa TCU 84, de 22 de abril de 2020**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em: 13 maio 2021.

BRASIL; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Decisão Normativa TCU 170, de 19 de setembro de 2018**. 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia>. Acesso em: 10 fev. 2021.

CASTELLANOS, A. R.; RODRÍGUEZ, J. L.; RANGUELOV, S. Y. University R&D&T capital: What types of knowledge drive it?. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 478–499, 2004.

COMISSÃO EUROPEIA. **Ricardis: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs**. Brussels: [s. n.], 2006. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60cbf27c-5552-429f-a077-44135a97cc27/language-en>. Acesso em: 4 mar. 2021.

DANMARK; MINISTERIET FOR VIDENSKAB, T. og U. **Intellectual capital statements: the new guideline**. Copenhagen: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, 2003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, F. L. Disciplina 3.1: debate contemporâneo da gestão pública. [s. l.], 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1021>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FIJALKOWSKA, J.; HADRO, D. Intellectual Capital Reporting of Universities – A Third Mission Oriented Approach to Communication with Stakeholders. **International Journal of Contemporary Management**, [s. l.], v. 14, p. 111–134, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: [s. n.], 2015. *E-book*. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 13 mar. 2021.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (org.). **Governance in the public sector: a governing body perspective: international public sector study**. New York: International Federation of Accountants, 2001. (Study, v. 13).

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **A Estrutura Internacional para o Relato Integrado**. [S. l.: s. n.], 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>.

IUDÍCIBUS, S. D. **Teoria Da Contabilidade**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

KÜPPER, H.-U. A specific accounting approach for public universities. **Journal of Business Economics**, [s. l.], v. 83, n. 7, p. 805–829, 2013.

LEE, S.-H. Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university. **Expert Systems with Applications**, [s. l.], v. 37, n. 7, p. 4941–4947, 2010.

LEITNER, K.-H. *et al.* **A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities. Guidelines for Implementation**. [S. l.: s. n.], 2014.

LEITNER, K.-H. Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. **Research Evaluation**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 129–140, 2004.

LEV, B. An Accounting Perspective on Intellectual Capital. *Em*: [S. l.: s. n.], 2005. p. 42–55.

MERITUM. **Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, Intellectual Capital Report**. Madri: Vodafone Foundation, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional: Diretrizes para Elaboração**, 2004.

NEUMANN, R.; GUTHRIE, J. The corporatization of research in Australian higher education. **Critical Perspectives on Accounting**, [s. l.], v. 13, n. 5–6, p. 721–741, 2002.

NTIM, C. G.; SOOBAROYEN, T.; BROAD, M. J. Governance structures, voluntary disclosures and public accountability: The case of UK higher education institutions. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 65–118, 2017.

PALOMA SÁNCHEZ, M.; ELENA, S. Intellectual capital in universities: Improving transparency and internal management. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 529–548, 2006.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 43, n. 6, p. 1343–1368, 2009.

PWC. **The value creation journey. A survey of JSE Top-40 companies' integrated reports.** 2013. Disponível em: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/integrated-reporting-august-2013.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2021.

RAMÍREZ CÓRCOLES, Y.; SANTOS PEÑALVER, J. F.; TEJADA PONCE, Á. Intellectual capital in Spanish public universities: stakeholders' information needs. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 356–376, 2011.

RAMÍREZ CÓRCOLES, Y.; TEJADA PONCE, Á. Cost–benefit analysis of intellectual capital disclosure: University stakeholders' view. **Revista de Contabilidad**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 106–117, 2013.

RAMÍREZ, Y.; LORDUY, C.; ROJAS, J. A. Intellectual capital management in Spanish universities. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 732–748, 2007.

RAMÍREZ, Y.; MANZANEQUE, M.; PRIEGO, A. M. Formulating and elaborating a model for the measurement of intellectual capital in Spanish public universities. **International Review of Administrative Sciences**, [s. l.], v. 83, n. 1, p. 149–176, 2017.

RAMÍREZ, Y.; TEJADA, A.; MANZANEQUE, M. The value of disclosing intellectual capital in Spanish universities: A new challenge of our days. **Journal of Organizational Change Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 176–198, 2016.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 413–426, 1997.

SANGIORGI, D.; SIBONI, B. The disclosure of intellectual capital in Italian universities: What has been done and what should be done. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 18, p. 354–372, 2017.

SECUNDO, G. *et al.* An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 123, p. 229–239, 2017.

SECUNDO, Giustina *et al.* An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 123, p. 229–239, 2017.

SECUNDO, G. *et al.* An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 16, p. 419–442, 2015.

SECUNDO, G. *et al.* Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 140–157, 2010.

SILVA, A. B. da *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.** Universidade Federal do Ceará, 2017.

SOARES, K. **Guia para Elaboração do PDU.** Universidade Federal do Piauí, 2020. Disponível em: https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/PDI/PDU_v2.pdf.

SULLIVAN, P. H. Profiting from intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 132–143, 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília: [s. n.], 2020a.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de gestão: guia para elaboração na forma de relato integrado: evolução da prestação de contas**. 3. ed. Brasília: [s. n.], 2020b. *E-book*. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/guia-de-elaboracao-do-relatorio-de-gestao-2020.htm>. Acesso em: 9 set. 2021.

VELTRI, S.; SILVESTRI, A. The Free State University integrated reporting: a critical consideration. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 443–462, 2015.

ANÁLISE DO RETORNO SOCIAL DO INVESTIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSINHO PREPARATÓRIO PARA O ENEM DA FUNDAÇÃO PEDRO AMÉRICO

Data de aceite: 01/03/2023

Thayna Karine Figueirêdo de Paz

Administração pela Universidade Federal de Campina Grande/ UFCG; Técnica na Fundação Pedro Américo

Gustavo Maurício Nogueira

Prof. Dr. em Gestão de Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande/UFCG

RESUMO: O presente estudo tem por finalidade avaliar o retorno social do investimento (SROI) aplicado ao Cursinho Preparatório para o Enem / Vestibular, promovido pela Fundação Pedro Américo – FPA, no período de abril a novembro de 2022, conforme o método de análise Social Return On Investment (SROI). Realizou-se estudo de caso, o qual se caracteriza como descritivo quanto aos seus objetivos, possuindo uma abordagem quantitativa e qualitativa. Utilizou-se para coleta de dados entrevistas estruturadas e a aplicação de questionários de avaliação de mudanças com os *stakeholders* do cursinho objeto do estudo. Para tratamento e análise dos dados, adotou-se a ferramenta do Google Planilhas, também aplicando a formatação do mapa de valor do SROI para organização

das informações das fórmulas de retorno de investimento para definição da taxa SROI (IDIS, 2014). Processadas as análises, verificou-se uma taxa SROI de 4,67% sobre o retorno do investimento social promovido pelo projeto, aferindo-se que para cada R\$ 1,00 (um real) investido pela Fundação Pedro Américo – FPA no Cursinho Preparatório para o Enem/Vestibular no ano de 2022, houve um retorno de R\$ 4,67 (quatro reais e sessenta e sete centavos), indicando que o projeto possui destacado valor social e impactou positivamente a vida de seus *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: Social Returns on Investment (SROI); mapa de valor; avaliação de impacto.

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT ANALYSIS (SROI): A CASE STUDY OF THE PREPARATORY COURSE FOR THE ENEM AT FUNDAÇÃO PEDRO AMÉRICO

ABSTRACT: The purpose of this study is to evaluate the social return on investment applied in the Preparatory Course for the ENEM / Vestibular, promoted by the Pedro Américo Foundation - FPA, from April to November 2022, according to the Social

Return On Investment (SROI) analysis method. The research was conducted through a case study and is characterized as descriptive in terms of its objectives, having a quantitative and qualitative approach. Structured interviews and the application of change assessment questionnaires with the stakeholders of the course object of study were used for data collection. For data treatment and analysis, the google spreadsheets tool was used, also applying the formatting of the SROI Value Map to organize the information of the return on investment formulas to define the SROI rate (IDIS, 2014). After processing the analyses, there was an SROI rate of 4.67% on the return on the social investment promoted by the project, measuring that for every R\$ 1.00 (one real) invested by the Pedro Américo Foundation - FPA in the Preparatory Course for ENEM / Vestibular in 2022, there was a return of R\$ 4.67 (four reais and sixty-seven cents), indicating that the project has outstanding social value and positively impacted the lives of its stakeholders.

KEYWORDS: Social Returns on Investment (SROI); value map; impact assessment.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2020, estavam registradas 781.921 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) em atividade, sendo caracterizadas pelo instituto como organizações privadas, sem fins lucrativos, legalmente constituídas, autoadministradas e voluntárias (IPEA, 2020).

Diante deste quadro, torna-se oportuno a utilização de ferramentas que possibilitem avaliação dos resultados dessas organizações e o impacto de suas ações no público-alvo, pois, considerando que a avaliação de impacto (AI) é um processo de identificação das consequências futuras de uma ação proposta ou que já está em execução, é possível estabelecer uma visão crítica dos processos realizados e das tomadas de decisão (IAIA, 2022). Com tal prerrogativa, cada organização deve buscar um método de avaliação que atenda suas necessidades e especificidades, baseando-se na tomada de decisão informada, consciente e sustentável, para perceber as implicações ambientais, sociais, econômicas, de saúde e culturais, de políticas, programas, planos e projetos. O intuito é realizar uma avaliação de impacto de maneira assertiva e factível (IAIA, 2022; MIRANDA, 2014).

Paralelamente a isso, mensura-se o investimento financeiro pelos investidores. Trata-se de uma análise dos resultados potenciais dentro da margem de investimento, o que permite que sejam tomadas decisões assertivas e que tragam maior lucro, tanto na perspectiva individual quanto para uma organização (GARGANI, 2017). Para isso, indicadores financeiros como o *return on investment* (ROI) são utilizados para demonstrar a viabilidade financeira de um ativo. Podem ser utilizados antes da aplicação do investimento ao projetar a possível remuneração do valor investido ou posteriormente para comprovar suas aquisições a partir do retorno real (ASSAF NETO, 2014).

Nesta perspectiva, ainda que não busquem o lucro, as Organizações da Sociedade

Civil precisam identificar os impactos causados por suas atividades e apresentar os resultados das ações executadas a seus financiadores, apoiadores, governo, público, e todos que estejam interessados, ou seja, seus *stakeholders*¹. Ao apresentar relatórios de atividade, a organização demonstra que possui ética e seriedade em suas ações, que deseja excelência de desempenho e busca oportunidades de engajar seus investidores e alcançar mais beneficiados. Essas ações aumentam a perspectiva de atuação da organização (MIRANDA, 2014).

Observa-se que métodos focados exclusivamente na análise financeira, como o ROI, podem não ser eficazes quando aplicados em projetos e programas sociais, que não buscam fins lucrativos, mas ações que impactem o coletivo-social pela solução de problemas da sociedade. Seus resultados são muitas vezes intangíveis, dificultando a compreensão do valor percebido e a mensuração do retorno pelas instituições que os promovem e por seus *stakeholders* (PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009).

Além disso, o crescimento do número de OSCs reafirma a necessidade de ações sociais que gerem mudança e impactem a realidade, buscando melhorias e suprimindo demandas reprimidas (PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009). Identifica-se essa perspectiva ao se comparar os dados do IPEA com os do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2019), que tratam do registro de OSCs no Brasil no período de 2016. Visualiza-se um aumento de mais de 40,4% no número de organizações no Brasil em comparação com 2020.

As áreas de atuação das OSCs são diversas. Atingem públicos com necessidades diferentes entre si por meio de atividades e projetos sociais. Um método utilizado por essas organizações é o desenvolvimento da população em situação de vulnerabilidade sociocultural pela prestação de serviços acessíveis, como ocorre com a Fundação Pedro Américo – FPA, onde foi realizada a aplicação desta pesquisa. Trata-se de uma organização privada, sem fins lucrativos que atua nas áreas de saúde, educação, literatura, arte e cultura na cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba.

Um de seus projetos mais antigos é o Cursinho Preparatório para o Enem/Vestibular, que tem como público-alvo alunos de escola pública ou bolsistas integrais que desejam participar da iniciativa e receber aulas de revisão de conteúdos para o exame, adquirir, desenvolver e treinar habilidades socioemocionais, cidadãos e de comunicação, habilidades essenciais para a vida estudantil e profissional, mas que muitas vezes não podem ser adquiridas.

A atuação na educação por parte das OSCs tem grande destaque na região, sendo a segunda maior categoria em Campina Grande, segundo o IBGE (2016). Isso reflete a importância dessas entidades para a cidade, e ao mesmo tempo a fragilidade da educação

¹ Segundo Freeman (1984) “Stakeholders são grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização [...]”, ou seja, todo indivíduo ou grupo que seja impactado, tanto de forma positiva quanto negativa, pela organização em questão.

na cidade pela incapacidade da sociedade de atuar de forma assertiva neste segmento, gerando desigualdades e falta de acesso a recursos que garantem qualidade de vida digna (PERRET; JUNQUEIRA, 2021).

Essa realidade se faz presente quando trazida para o contexto das escolas públicas. Estudos tais como os realizados por Ortega (2001), Vasconcelos (2004), Zago (2006), Vasconcelos e Lima (2004), ALMEIDA (2019), apontam que, quando comparadas com as instituições particulares, se mostram menos estruturadas e interessadas na preparação do aluno para o ingresso numa instituição de ensino superior (IES) ou no mercado de trabalho (ALVARENGA *et al.*, 2012). Em Campina Grande, dos 4.047 alunos concluintes do ensino médio, que estariam em período de preparação para o Enem no ano de 2019, 2.834 são de escolas públicas (IBGE, 2020).

Estes estariam normalmente menos preparados que seus concorrentes em virtude do nível de compromisso da escola frequentada em termos de entrega de conteúdo, acesso à infraestrutura, material de apoio didático, e práticas pedagógicas adequadas para o desenvolvimento do estudante, que proporcionariam maior competitividade (ALVARENGA *et al.*, 2012).

Da mesma forma, essa perspectiva pode ser visualizada com a Sinopse Estatística da Educação Superior do ano de 2020 (INEP, 2021). Houve uma taxa de 12% de alunos matriculados em IES procedentes de escolas públicas na Paraíba. Com uma lacuna na educação pública, a necessidade da atuação das entidades sem fins lucrativos nesse setor se mostra presente, principalmente para aquelas que trabalham com alunos que desejam ingressar numa IES, mas que consideram sua formação insuficiente, ou que desejam revisar ou reforçar os conteúdos vistos. O objetivo da entidade deve ser dar subsídios a esse público e buscar suprir essas lacunas (GOMES, 2020; ALMEIDA, 2019).

Independente do foco de atuação das OSCs, todas possuem como foco a solução de problemas da sociedade, necessitando atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva para alcançar seu objetivo e apresentar resultados. Dessa forma, a transparência mostra torna-se um fator essencial, visto que os resultados e impactos divulgados são evidências objetivas e palpáveis, ainda que sejam extremamente necessários, são apresentados muitas vezes de forma superficial (PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009).

Ademais, tendo em vista que cada organização atua em problemas complexos e que envolvem vários nuances, como fatores sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais e outros, cada entidade possui uma especificidade, o que torna complexa a definição de um padrão de avaliação que permita não apenas demonstrar o resultado efetivo, mas também comparar tal resultado entre organizações de mesmo foco ou atuação (MIRANDA, 2014).

Essa situação não ocorre no Brasil de forma exclusiva. Inúmeras entidades focadas no segmento social ao redor do mundo sentem dificuldade para avaliar os aspectos intangíveis de seus projetos e programas, buscando métodos e soluções para medir seu impacto de forma objetiva. Nessa perspectiva que, a partir de 2007, com debates de âmbito

global sobre o investimento social, iniciou-se um projeto no Reino Unido que elaborou uma ferramenta que foi “[...] além da análise ‘custo-benefício’ e de apenas uma comparação entre o valor do investimento versus o valor do impacto [...]” (FABIANI; KISIL, 2016, p. 111). Denominada de *Social Return On Investment* (SROI) a ferramenta proposta permitiu a valoração dos impactos percebidos pelos *stakeholders*, expandindo a perspectiva de resultado para além do financeiro e com foco no retorno social (FABIANI; KISIL, 2016).

O Guia para o *Social Return On Investment* (SROI) foi publicado em 2009 pela *Social Value UK* após várias mudanças e adaptações para elaborar uma metodologia que permitisse avaliar o desempenho das iniciativas e definir um valor específico que representasse o retorno do investimento no âmbito social (*Social Value International*, 2012; FABIANI; KISIL, 2016). O método tem-se expandido lentamente, sendo aplicado nos últimos anos em diversos projetos no Brasil e no mundo, possibilitando o aperfeiçoamento do desempenho das instituições, o desenvolvimento e agregação de valor e aproximação com seus *stakeholders* (IDIS, 2014).

Dessa forma, considerando a importância do tema e a realização de novas pesquisas acadêmicas que abordem a metodologia SROI no Brasil, o presente estudo objetiva avaliar o retorno social do investimento realizado no Cursinho Preparatório para o Enem/Vestibular promovido pela Fundação Pedro Américo – FPA, no período de abril a novembro de 2022.

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso com direcionamento descritivo analítico, comparando o valor financeiro investido com o valor social resultante de dados quantitativos e qualitativos. Tem-se como objetivo aferir como o projeto impactou socialmente e quais mudanças gerou em seus *stakeholders*.

Este artigo se organiza nas seguintes seções: introdução, a qual apresenta uma breve contextualização do tema; a problemática e os objetivos da pesquisa; a fundamentação teórica que trata dos conceitos bases e pesquisas realizadas sobre o tema; em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa aplicada, seguida pelos resultados e discussões; encerrando com as considerações finais e referências.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Avaliações de Retorno Social

Cada organização apresenta-se de maneira única em seus processos e entregas. Como não há indicadores que meçam a proporção exata do retorno econômico-social para cada valor investido, torna-se necessário buscar alternativas efetivas que possam dar subsídio à análise de retorno (PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009). Dentro desta perspectiva, a metodologia SROI tem sido aplicada em várias organizações ao redor do mundo para mensurar os impactos e mudanças percebidos por seus *stakeholders*, como por exemplo no Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano, na Espanha (RUIZ-LOZANO *et al.*, 2021), *Doctor of Philosophy Program*, na Tailândia (SITTHISOPASAKUL;

KANJANAWASEE; BHONGMAKAPAT, 2021), Matsumoto Yamaga *Football Club*, no Japão (OSHIMI *et al.*, 2022), dentre outros.

O guia SROI, conhecido como projeto *Cabinet Office* (Gabinete do Governo), começou a ser desenvolvido em 2007, no Reino Unido, em virtude do aumento nos debates e investimentos sociais, que alcançavam níveis de importância global. O projeto objetivou desenvolver conceitos e diretrizes que subsidiariam a análise e definição da taxa de retorno de investimento social pelo governo, proporcionando às organizações sociais que buscavam financiamento governamental uma ferramenta pertinente e objetiva para verificação de seu impacto social. O guia SROI foi constituído em 2009 e expandiu sua presença no terceiro setor ao apresentar o mapa de mudança e impactos percebidos pelos *stakeholders*, indo além da relação custo-benefício, e alcançando outros países, incluindo o Brasil, através da *Social Value UK* (*Social Value International*, 2012; FABIANI; KISIL, 2016).

2.2 Método SROI

O SROI apresenta-se em 6 etapas, e tem como principal objetivo medir os impactos de um projeto social através de uma taxa de retorno. A etapa 1 apresenta a identificação dos *stakeholders*, selecionando aqueles que têm mais impacto no projeto e serão avaliados, de acordo com o tempo e recursos disponíveis, para que haja maior verossimilhança com a realidade. A etapa 2 identifica investimentos/entradas (recursos de bens e serviços), saídas (resumo quantitativo da atividade, por exemplo, quantos indivíduos foram beneficiados), resultados e mudanças para cada *stakeholder*, refletindo na materialidade (capacidade de modificar o resultado ou decisão feita a partir deste) das informações, delineando o caminho ou mapa da mudança do projeto, o que permite uma análise financeira do retorno do investimento social (IDIS, 2014; FABIANI; KISIL, 2016; OSHIMI *et al.*, 2022).

Para isso, na etapa 3, são utilizados *proxies* ou indicadores financeiros que refletem a importância de cada resultado para seus *stakeholders*, em uma relação de causa e efeito, valorando os resultados de acordo com conjunto de fatores de mudança para compreender como a organização alcança seu objetivo final. Os indicadores e valores derivados desses indicadores são, então, aproximações financeiras que podem, ou não, utilizar valores encontrados no mercado para medir o impacto total que o projeto gerou ao transformá-lo em valor monetário (IDIS, 2014; OSHIMI *et al.*, 2022).

Mas se a avaliação fosse finalizada neste ponto, um problema estaria presente. Como a constatação dos resultados e impactos percebidos pelos *stakeholders* é um processo subjetivo que varia de acordo com o período e participação efetiva do indivíduo dentro do projeto, do meio social que ele se encontra, e também de suas experiências vividas, esses fatores influenciariam na percepção de valor e importância dos resultados, alterando seu valor real. Além disso, também é possível que resultados se mostrem em duplicidade ou indevidamente, ou sejam atribuídos ao projeto quando estes ocorreriam mesmo sem sua interferência (IDIS, 2014; FABIANI, KISIL, 2016).

Por isso, na etapa 4, antes da finalização do cálculo da taxa de SROI (etapa 5), são retirados os valores contrafactuais, de deslocamento, de atribuição e *drop off*². Esses valores são expressos em porcentagem e representam respectivamente: o que vai acontecer/o que teria acontecido sem a ação do projeto; a proporção de resultado do projeto que deslocou um impacto para um *stakeholder* externo; a proporção do resultado encontrado proporcionado por outra organização, e não pelo projeto; e a perda de valor gerado pelo projeto no decorrer dos anos seguintes, caso o impacto seja sentido num período maior de um ano (IDIS, 2014).

Os descontos realizados permitem uma maior objetividade e refletem a realidade de forma mais assertiva, aumentando a confiança dos investidores e *stakeholders* no resultado apresentado através do método. Na etapa 5, todos os dados para encontrar a taxa de retorno social já foram captados, sendo realizado o cálculo a partir da soma do valor do impacto da mudança (número de pessoas vezes o valor do resultado/importância relativa da mudança, menos *drop-off*, deslocamento e atribuição) dos anos em que os resultados ainda são sentidos ou percebidos pelos *stakeholders*. Nesse valor é aplicada a uma taxa de desconto de valor presente, tornando a proporção real dentro do período analisado e dividido pelo valor do investimento, ou seja, por todas as entradas necessárias para que o projeto seja realizado (IDIS, 2014; OSHIMI *et al.*, 2022).

A elaboração e entrega do relatório como etapa final demonstra os resultados de forma compreensível para avaliação e implementação de mudanças por parte de seus dirigentes e gestores, possibilitando melhorias direcionadas para manter o bom desempenho e desenvolver as áreas com resultado aquém do esperado (IDIS, 2014).

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) identifica no SROI um método que possibilita a entrega de uma análise mais aprofundada na avaliação de impacto de projetos sociais. O IDIS realizou no Brasil a primeira aplicação do SROI em 2014 na Fundação Lúcia e Pelerson Penido (FLUPP), nas quais foram avaliados os impactos na vida dos *stakeholders* da fundação. Verificou-se que a cada real investido, R\$ 4,08 de valor para a sociedade era gerado, demonstrando a efetividade do programa e seu valor para os beneficiados, como exposto no guia traduzido pela IDIS em parceria com a *Social Value UK*, em 2014, chamado “Um Guia para o Retorno Social do Investimento” (IDIS, 2014).

Também, ao verificarmos o mapeamento sistemático da literatura internacional, realizado com 26 artigos publicados entre 2011 e 2019 sobre as ferramentas de avaliação de impacto social (SILVA; NOGUEIRA, 2022), dentre as nove ferramentas encontradas no mapeamento, que objetivavam desenvolver e aplicar a avaliação de impacto social tendo em vista aspectos sociais, ambientais e econômicos, o SROI foi a ferramenta mais abordada pelos autores dos artigos analisados. Ela foi destaque principalmente no terceiro setor que

2 O *drop-off*, ou peso morto, é calculado caso o impacto gerado seja visualizado por um período maior que um ano, pois, no decorrer do tempo, a quantidade de resultados provavelmente será menor ou, se for a mesma, será mais suscetível de ser influenciada por outros fatores, por isso, a atribuição para a organização será menor.

teria “[...] a maior necessidade de provar aos envolvidos a natureza de seus impactos [...]” (SILVA; NOGUEIRA, 2022, p. 115). Embora todos os autores verificados considerem que a análise de “[...] diferentes contextos, stakeholders, organizações e prioridades envolvidas [...]” (SILVA; NOGUEIRA, 2022, p. 115) são essenciais para a avaliação do impacto social independentemente do tipo de organização, o SROI ainda obteve destaque na presente literatura.

Nota-se que a metodologia do SROI foi apresentada a algumas organizações brasileiras, com a IDIS como embaixadora oficial e certificada na metodologia SROI pela Social Value Internacional, como por exemplo no Projeto Primeira Infância Ribeirinha em 2015, Programa GURI em 2018, EMESP Tom Jobim em 2019, Programa A União Faz a Vida em 2019. O conhecimento no Brasil acerca do SROI ainda é limitado, alcançando apenas algumas dezenas de organizações (IDIS, 2021).

Considerando que o método pode ser aplicado independente da categoria e porte da organização, além de que a ferramenta também pode ser trazida para cada realidade local de forma particular, a apresentação de suas diretrizes para diversas organizações no Brasil e no mundo permitiria o desenvolvimento da avaliação dos investimentos sociais para melhor gestão financeira e de resultados (BARBOSA, 2019).

3 | MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho apresenta-se em forma de estudo de caso, tendo como direcionamento a investigação de um fenômeno sem as fronteiras definidas entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2001). Foi aplicado no Cursinho Preparatório da Fundação Pedro Américo e teve como público objeto da pesquisa os grupos que compõem os *stakeholders*, sendo estes: alunos, professores, familiares, colaboradores e diretoria; selecionados por meio de uma amostra não probabilística por conveniência.

O estudo possui caracterização descritiva exploratória para análise e interpretação de fatos, utilizando-se de técnicas de abordagem qualitativa e quantitativa. São estas: entrevistas estruturadas; aplicação de questionários em escala *likert* de 7 pontos, aplicados junto aos *stakeholders* definidos. O período de aplicação das entrevistas presenciais e dos questionários submetidos pelo Google Forms deu-se durante os meses de setembro, de outubro e de novembro de 2022.

Considerando a forma de composição e objetivos gerais do trabalho em questão, o método utilizado foi o *Social Return On Investment* (SROI), aplicado ao público objeto da pesquisa impactado pelo Cursinho Preparatório para o Enem/Vestibular, constituído por seis etapas, conforme descrito abaixo.

1. Estabelecimento do escopo: identificar a organização, a atividade foco a ser analisada, seus *stakeholders*, e definir os limites da análise;
2. Mapeamento dos resultados: utilizar um mapa de impacto ou uma teoria de

mudança com informações adquiridas a partir dos *stakeholders* para relacionar entradas, saídas e resultados;

3. Evidenciamento dos resultados: estabelecer variáveis que indiquem mudança e atribuir-lhes valor, utilizando-se de indicadores e *proxies* (aproximações) financeiras que reflitam os resultados percebidos pelos *stakeholders*;

4. Estabelecimento dos impactos: estabelecer os impactos reais da atividade analisada, retirando os fatores de atribuição, *drop off*, contrafactual e deslocamento;

5. Cálculo do SROI: somar todos os benefícios, retirar os impactos negativos e comparar o resultado com o investimento para verificar os resultados da atividade face ao valor investido;

6. Relato dos resultados: disponibilizar aos *stakeholders* os resultados da análise para subsidiar decisões, bem como sua posterior verificação e controle.

Para cada grupo de *stakeholders*, foram definidas as seguintes variáveis de estudo, objetivando-se verificar mudanças ocorridas, sua intensidade e relação com o projeto analisado, a saber: i) alunos: conhecimento e produtividade, habilidades socioemocionais e percepção ou aumento de oportunidades; ii) professores: desenvolvimento profissional; iii) familiares: conhecimento e estudo, relações interpessoais; iv) colaboradores: crescimento dos alunos e contribuição social, sentimento de bem-estar e satisfação; e, v) diretoria: investimento consciente e crescimento dos alunos e contribuição social.

De posse dos dados coletados, foi utilizado como ferramenta de análise o *Google Planilhas* para definição da taxa SROI de acordo com as etapas anteriormente especificadas, culminando no valor de retorno do investimento do projeto social analisado.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ante às disposições apresentadas anteriormente e cumprindo a aplicação do método do SROI para a análise do objeto definido neste estudo, os resultados apresentam-se nas etapas:

4.1 Etapa 1: estabelecimento do escopo e identificação dos *stakeholders*

A aplicação do método iniciou-se com a definição do escopo. Foi escolhida a Fundação Pedro Américo – FPA como organização e seu projeto Cursinho Preparatório para o Enem/Vestibular como foco de análise.

A Fundação Pedro Américo foi fundada em 2004 como instituição privada e sem fins lucrativos, fazendo parte da *holding* UNIFACISA³. Esta atua em diversas áreas sociais com projetos que envolvem educação, saúde, cultura e economia. Possui como destaque a atividade médica ambulatorial com atendimento no Sistema Único de Saúde no âmbito da saúde e o Cursinho Preparatório para o Enem na educação. A fundação também presta

³ Centro Universitário Facisa

apoio também à produção independente, programas regionais e à exibição de obras cinematográficas brasileiras com a Rede ITA e outras ações a favor da defesa de direitos sociais, geração de renda e inclusão social e econômica, que colaborem para garantir oportunidade e autonomia para grupos mais vulneráveis.

O Cursinho Preparatório faz parte da história da fundação, sendo implementado desde o início de suas atividades. Tem o propósito de transformar a vida de jovens por meio da educação ao oferecer aulas gratuitas a alunos concluintes ou que já finalizaram o ensino médio em escolas públicas e instituições privadas como bolsista integral. O objetivo é alcançar jovens que enfrentam barreiras sociais e financeiras, e que possuem dificuldades para aquisição de conhecimento, desenvolvimento de habilidades socioemocionais e participação em cursos de apoio à educação que supram as deficiências muitas vezes vivenciadas em virtude de sua condição socioeconômica e/ou de uma formação insuficiente.

Desta forma, o Cursinho Preparatório busca dar subsídios para que seus alunos tenham condições e capacidades que os permitam competir no Exame Nacional do Ensino Médio, possibilitando novas oportunidades para o ingresso nas Instituições de Ensino Superior e para alcançar um futuro promissor.

Com relação aos *stakeholders* envolvidos com o projeto, foram listados aqueles que possuíam participação direta e indireta com o projeto. Em seguida, foi realizada uma análise para inclusão e exclusão dos *stakeholders* na análise e, em atendimento aos critérios do método SROI, focou-se naqueles que possuíam envolvimento direto com o projeto e maior extensão de mudança, definindo-se justificativas para cada escolha. O processo de definição e justificativa pode ser visto no Quadro 1:

<i>Stakeholder</i>	Incluir x Excluir	Justificativa
Alunos	Incluir	São o público-alvo do projeto. Os alunos caracterizam-se como principais <i>stakeholders</i> envolvidos no Cursinho, sem os quais não seria possível realizar o projeto.
Familiares	Incluir	Por terem contato direto com os alunos, os familiares também são diretamente impactados pelas mudanças geradas pelo cursinho, seja pelas mudanças nos alunos, seja pela alteração da rotina, ou outros fatores.
Professores	Incluir	Os professores têm contato direto diariamente com os alunos, sendo o público interno com maior volume de horas de interação com os alunos e de dedicação dentro do projeto.
Coordenação e colaboradores da Fundação	Incluir	A coordenação do cursinho e os colaboradores da fundação também possuem contato direto com os alunos e professores. São, muitas vezes, a ponte entre eles, resolvendo problemas, apoiando as atividades base do Cursinho, trazendo oportunidades de mudança e melhoria, além de apresentar também os resultados aferidos à diretoria.
Diretoria da Fundação	Incluir	Responsável pela idealização, financiamento e implementação do Cursinho, estabelecendo seu propósito, metas e metodologias, fatores diretamente responsáveis pelas mudanças geradas a partir do projeto.

Estudantes de psicologia da UNIFACISA	Excluir	Tiveram participação com algumas atividades junto aos alunos do Cursinho, mas não possuem um envolvimento direto com os públicos-alvo avaliados.
Funcionários (limpeza, recepção, segurança, rede ITA)	Excluir	Fazem parte da equipe interna da Fundação como um todo. Lidam constantemente com os alunos, mas não possuem um envolvimento direto com os públicos-alvo avaliados.
UNIFACISA (setor financeiro e de marketing)	Excluir	Os setores apoiam as funções financeira, de divulgação e comunicação da Fundação, por fazer parte da <i>holding</i> , tendo seus representantes contato reduzido junto aos públicos-alvo avaliados.
Secretaria de Educação	Excluir	Tiveram um envolvimento pontual no Cursinho, mas sem contato direto com os públicos-alvo avaliados.
STTP ⁴	Excluir	Tiveram um envolvimento pontual no Cursinho, mas sem contato direto com os públicos-alvo avaliados.

Quadro 1 - Definição e *stakeholders* e justificativa para inclusão na análise

Fonte: elaboração própria.

4.2 Etapa 2: mapeamento dos resultados

A partir desta seleção, estabeleceu-se o mapa de impacto/valor do projeto de acordo com seus recursos e atividades, identificando e valorando as entradas, saídas e resultados para os envolvidos. Comprovou-se com representantes de cada grupo de *stakeholders* as percepções da teoria da mudança, resultado da participação ou do envolvimento no cursinho, seja ela direta ou indireta.

Para a definição das entradas, considerou-se todo investimento realizado pelo *stakeholder* para que o projeto pudesse ser realizado, sejam as despesas decorrentes da realização do projeto, seja o custo de oportunidade do tempo despendido, expressos em valor financeiro.

As saídas foram descritas a partir do resumo das atividades realizadas, sendo elas apresentadas em fator numérico, ou seja, tudo aquilo que foi feito no decorrer do Cursinho. A saída não necessariamente reflete de forma particular cada grupo envolvido, pois está mais ligada à execução do projeto e alcance dos objetivos propostos do que ao retorno individual. Em contrapartida, os resultados foram determinados a partir dessas mudanças imediatas percebidas por cada *stakeholder*: “como o projeto mudou sua vida ou o influenciou a mudar no decorrer do tempo em que participou deste, ou nos anos seguintes”. Tais definições podem ser vistas no Quadro 2.

⁴ Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos da Prefeitura de Campina Grande

Stakeholder	Entrada	Saída	Resultado
Alunos	Tempo e empenho para estar presente nas aulas e absorver o conteúdo entregue durante as aulas.	Realização de 1.670 aulas durante o projeto 31 alunos atendidos até o final do projeto. Atividades realizadas (leituras de livros, escritas de redação, 2 simulados, 2 aulões, 1 visita técnica, 2 palestras, 3 debates).	Aquisição de conhecimentos para o Enem. Aumento da concentração, foco, produtividade e autoconfiança. Desenvolvimento de habilidade de leitura, escrita e interpretação textual. Desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Aumento da percepção de oportunidades futuras.
Familiars	Tempo e confiança na organização para estar responsável pelo jovem a eles relacionados.		Maior participação e interesse nos temas e estudos vistos pelo jovem ao qual é responsável. Maior compreensão das escolhas acadêmicas do jovem ao qual é responsável. Orgulho e incentivo aos estudos do jovem ao qual é responsável.
Professores	Tempo e preparação disponibilizados para as aulas e atividades em sala.		Valorização e reconhecimento profissional. Convívio e troca de experiências com outros professores. Desenvolvimento de ideias e novas práticas nas aulas.
Coordenação e colaboradores da Fundação	Custo de oportunidade. Tempo despendido.		Experiência com diferentes realidades sociais. Desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Sentimento de satisfação com o trabalho realizado.
Diretoria da Fundação	Despesas estruturais (água, luz, material e equipamentos). Despesas com funcionários (segurança e limpeza).		Contribuição/investimento social. Sentimento de realização como cidadão e profissional. Mudança na realidade de jovens para alcançar um futuro com mais oportunidades.

Quadro 2 - Mapa de valor do projeto analisado

Fonte: elaboração própria.

4.3 Etapa 3: evidenciamento dos resultados e sua atribuição de valor

A partir das informações definidas no mapa da mudança do Cursinho, posteriormente verificadas com os *stakeholders* para comprovar sua relação com a realidade, foi possível estabelecer eixos de mudança que representassem tais resultados percebidos. Esses eixos e informações foram utilizados para compor os questionários e suas variáveis, decompondo seus pontos de impacto em forma de indicadores⁵, congruentes com os resultados vistos no mapa, o que permite a visualização do nível do impacto ocorrido, suas áreas mais afetadas, a duração do impacto e a importância de cada valor atribuído.

⁵ Ver Apêndice A - Quadro com indicadores de mudança por *stakeholder*

Alunos	Familiares	Professores	Coordenação e colaboradores da Fundação	Diretoria da Fundação
Conhecimento e produtividade	Conhecimento e estudo	Desenvolvimento profissional	Crescimento dos alunos e contribuições social	Investimento consciente
Habilidade socioemocionais	Relações interpessoais		Sentimento de bem-estar e satisfação	Crescimento dos alunos e contribuição social
Percepção ou aumento de oportunidades				

Quadro 3 - Variáveis de análise para cada grupo de *stakeholder*

Fonte: elaboração própria.

Os questionários foram adaptados de acordo com as particularidades de cada grupo incluídos na análise e eixos de mudança estabelecidos anteriormente. O material foi elaborado e aplicado de forma on-line através da ferramenta *Google Forms (Google)*. Foram apresentados a cada grupo e, sendo a resposta voluntária e anônima, alcançou diferentes proporções, como mostra a Tabela 1.

	Alunos	Familiares	Professores	Coordenação e colaboradores	Diretoria
População	31	31	14	4	2
Amostra	27	18	14	4	1
Proporção	87,1%	58,06%	100%	100%	50%

Tabela 1 - Relação de respondentes dos questionários

Fonte: elaboração própria.

Os dados, utilizados para análise das variáveis de cada eixo de mudança, foram obtidos a partir do padrão de escala *likert* de 7 pontos, na qual se verificou o nível de concordância dos *stakeholders* com cada indicador a respeito da contribuição do fator para a mudança percebida, tendo como pontos de escolha: “contribuição negativa”, “nenhuma contribuição”, “muito baixa”, “baixa”, “média”, “alta”, e “muito alta”. As respostas permitiram aos envolvidos classificar o impacto das mudanças em sua realidade e montar a visão de cada eixo de mudança.

Os indicadores aplicados em cada questionário buscaram verificar a quantidade da mudança e a proporção do impacto de cada eixo para os respondentes. Pôde-se, com isso, verificar se os pontos de maior impacto financeiro no retorno do investimento refletiram os pontos de maior impacto positivo para os *stakeholders* e por quanto tempo estes imaginaram que a mudança permaneceria impactando suas vidas.

Para cada eixo de mudança foi indicado uma *proxy* financeira que atuou como fator de valoração mensurável, para que o valor intangível ganho dentro do projeto social fosse transformado em valor monetário, estimado a partir aproximações com serviços equivalentes que são prestados no mercado. Sendo assim, os resultados constatados com as aproximações financeiras podem ser aplicados para o cálculo do SROI, sem abster o valor social que seria perdido pela não contabilização financeira.

4.4 Etapa 4: estabelecimento dos impactos

O método para o cálculo da taxa SROI requer que seja retirada a proporção de mudança que não foi causada pelo projeto, ou que teria acontecido mesmo sem a existência deste. Dessa forma, os questionários também foram essenciais para encontrar a proporção desses fatores, pois após a relação de causa e efeito ser estabelecida através da reflexão dos *stakeholders* em cada indicador, pode-se estabelecer uma base de resposta para indicar a proporção de impacto que os fatores de atribuição, contractual e de deslocamento tiveram dentro do resultado gerado pelo projeto.

Os pontos utilizados dentro da escala do questionário foram vinculados a seu valor proporcional dentro de uma escala centesimal. Foi utilizada média para definir a porcentagem de cada fator. O valor da porcentagem encontrado para cada fator foi posteriormente retirado do impacto total para estabelecer o valor social dos resultados e validar sua proveniência, confirmando que os fatores identificados são fruto das atividades do projeto e refletem a realidade do impacto. Evita-se, dessa forma, a supervalorização dos dados ou duplicidade na contagem, proporcionando credibilidade à análise.

Para o cálculo do *drop off* foi considerada a perda de valor de impacto com o passar do tempo como constante, uma vez que após o encerramento do período de influência do cursinho preparatório sobre a vida dos *stakeholders*, indicado no questionário, o impacto passaria a ser 0. Dessa forma, dividiu-se a quantidade de anos de influência do cursinho por 100%, encontrando-se assim a porcentagem de valor perdido a cada ano.

Ante ao exposto, o valor do impacto imediato do projeto é calculado da seguinte forma: *quantidade de pessoas impactadas * valor da proxy financeira * (1 - Contractual %) * (1 - Atribuição %)*. Tal resultado pode então ser aplicado para encontrar a taxa de SROI.

4.5 Etapa 5: Cálculo do SROI

Uma vez definido o impacto de cada eixo de mudança e estabelecido os indicadores e suas respectivas *proxies* financeiras, tornou-se possível estabelecer a taxa SROI. Para isso, realizou-se, primeiramente, o cálculo do retorno social para cada variável dentro de seu respectivo período de impacto (anos), sendo este estabelecido nas seguintes fases:

- i – determinar o retorno por ano de variável por *stakeholder*, sendo o retorno do ano 0 (ano presente) igual ao valor do impacto inicial, e o retorno do próximo ano igual valor do impacto do ano anterior * $(1 - \text{drop off})$ para cada período determinado pelo

stakeholder;

ii – somar todos os retornos financeiros encontrados em cada ano;

iii – trazer o valor do retorno anual para o valor presente, considerando a taxa Selic do ano vigente, onde $\text{valor atual} / (1 + \text{taxa Selic})^{\text{ano}}$;

iv – somar os valores dos retornos anuais com valor presente para determinar o valor presente total;

v – determinar a taxa de retorno social através do cálculo $\text{valor presente total} / \text{total das entradas}$.

Dessa forma, utilizou-se a soma das entradas como contrapartida do valor presente do projeto, resultante do valor monetário dos impactos das mudanças percebidas pelos *stakeholders*. Encontrou-se uma taxa SROI⁶ de 4,67%, indicando que, para cada R\$ 1,00 (um real) investido no projeto do Cursinho Preparatório para o Enem/vestibular da Fundação Pedro Américo, houve um retorno social de R\$ 4,67 (quatro reais e sessenta e sete centavos).

4.6 Etapa 6: relato dos resultados aos *stakeholders*

Em posse dos resultados, o relatório foi disponibilizado aos gestores responsáveis e demais partes interessadas, de forma que tais informações auxiliem no entendimento da importância do projeto e dos impactos a seus *stakeholders*. Trata-se de uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, mudanças ou melhorias que possam ser implementadas, bem como ofereça novos subsídios a pesquisadores interessados na temática objeto de estudo.

5 | CONCLUSÃO

O presente estudo avaliou o retorno social do investimento do Cursinho Preparatório para o Enem/Vestibular, promovido pela Fundação Pedro Américo. Como benefício destacado e resultante deste processo de medição de impacto social, a iniciativa determinou a taxa de retorno SROI para o projeto no ano de 2022, permitindo aos seus *stakeholders* examinarem suas suposições sobre a efetividade do investimento no projeto e a teoria da mudança nele verificada.

Do referencial teórico revisado anteriormente, vê-se que desenvolver e manter sistemas de avaliação contínuos é um desafio crescente para as organizações atenderem aos padrões de medição externa de financiadores públicos e privados, sobretudo aquelas que atuam no terceiro setor.

Dessa forma, considerando a importância da avaliação para tais organizações e a aplicabilidade do modelo SROI, a pesquisa/extensão desenvolvida propiciou à FPA a identificações de impactos sociais e a respectiva valoração destes. Foi apresentada por meio uma metodologia que permitirá à Fundação descrever e avaliar a trajetória do projeto

⁶ Ver Apêndice B – Quadro com mapa de valor SROI

futuramente, comparando seus resultados, de forma a direcionar decisões de gestão que apoiem e/ou melhorem seu modelo de execução e respectivos impactos sociais.

Em relação aos objetivos que foram postos no presente estudo, verificou-se:

- i – os *stakeholders* do curso preparatório são aqueles que receberam maior mudança através do cursinho: alunos; familiares; professores; colaboradores da fundação; e sua diretoria;
- ii – o mapa de valor e a mudança percebido por cada stakeholder;
- iii – os eixos de maior impacto e variáveis de mudança, bem como as *proxies* ou aproximações financeiras necessárias para medir o impacto social numa vertente monetária;
- iv – a parcela de valor da mudança que não teve influência do projeto analisado ou que teria ocorrido sem a existência dele, e a proporção de redução (*drop off*) com o passar dos anos até que a influência do cursinho na vida dos *stakeholders* fosse nulificada;
- v – a análise dos dados financeiros com uma taxa de retorno social de 4,67% sobre o investimento realizado no projeto, de forma que para cada, R\$ 1,00 (um real) investido pela Fundação Pedro Américo, houve um retorno de R\$ 4,67 (quatro reais e sessenta e sete centavos).

Ante a todo o exposto, conclui-se que o projeto do Cursinho Preparatório para o Enem/vestibular possui um valor social positivo, retornando quase 5 vezes o valor inicialmente investido, além de impactar a vida de seus *stakeholders* em diversas áreas. Além disso, o relatório com os resultados da análise foi disponibilizado para coordenação do cursinho, bem como para diretoria da Fundação, oferecendo subsídios para decisões, objetivando a melhoria contínua do projeto.

No que se refere às recomendações, deve-se valorizar novos estudos com aplicação da metodologia SROI, devendo estes ser incentivados e aprofundados junto às organizações do terceiro setor de forma a intensificar diálogos institucionais entre tais organizações, a fim de promover a troca de conhecimentos e métodos para avaliação de projetos de impactos sociais. Nesse processo, há de se valorizar a importância da participação da academia e centros de pesquisas interessados na temática

Ademais, sugere-se que quando implementados sistemas de avaliação nas organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, as dimensões técnicas e sociais devam ser consideradas, de forma que a avaliação seja efetiva e que seus resultados reflitam de forma precisa a realidade. Para isso, o compromisso e apoio da liderança executiva é decisivo. Torna-se fundamental de tal maneira que o sistema de avaliação contínua faça parte do planejamento estratégico institucional e, a depender da curva de maturidade das organizações, seja possível, também, designar um grupo específico para desempenhar o papel de avaliador interno dos programas com alcance social.

Paralelamente, para superar alguns desafios que o método SROI apresenta, sugere-

se que sejam realizadas pesquisas para composição de um acervo de indicadores sociais que facilitem a avaliação de projetos de impactos sociais.

No que tange às limitações do presente estudo, algumas *proxies* financeiras estabelecidas: conhecimento e estudo; relações interpessoais; sentimento de bem-estar e satisfação; investimento consciente; e crescimento dos alunos e contribuição social, podem, a depender da visão, apresentar-se vulneráveis às suposições usadas na seleção de indicadores de custos e benefícios relevantes para a análise, pois não foi encontrado em base de dados nacional indicadores financeiros sociais que abordassem tais fatores. É oportuno destacar que esta realidade não se difere de outros estudos que avaliam o retorno sobre o investimento social, sejam eles públicos, filantrópicos ou privados, constituindo-se, assim, um dos fatores limitantes para as avaliações que aplicam a metodologia SROI.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. **Acesso e permanência de estudantes egressos da escola pública no ensino superior: um olhar crítico para as espacialidades na Universidade Federal de Campina Grande.** 2019. 233 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ALVARENGA, C. F. et al. **Desafios do ensino superior para estudantes de escola pública: um estudo na UFLA.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 1, p. 55-71, 2012.
- BARBOSA, F. H. D. **A teoria da mudança e o Cálculo de Retorno Social do Investimento (SROI) na avaliação de programas, projetos e negócios sociais.** 2019. 27 f. Monografia (Especialização em Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em áreas Urbanas) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.
- FABIANI, P.M.J; KISIL, M. Retorno Social Do Investimento (SROI): Metodologia Que Traduz O Impacto Social Para O Investidor. **Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 81-106, 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/27020>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Massachusetts: Pitman, 1984.
- GARGANI, J. The leap from ROI to SROI: Farther than expected? Evaluation and Program Planning. **Evaluation and Program Planning**, [s. l.], v. 64, p. 116-126, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.01.005>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.
- GOMES, F. A. **Análise do perfil dos alunos que buscam o pré-vestibular solidário da Universidade Federal de Campina Grande.** 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2020.
- IBGE. **Censo escolar.** Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/campina-grande/pesquisa/13/78117?tipo=grafico&indicador=77910&ano=2019>>. Acesso em: 04 de agosto de 2022.

IBGE. Número das unidades locais, pessoal ocupado assalariado em 31.12 e salários e outras remunerações das Entidades sem Fins Lucrativos, segundo os Municípios e grupos da classificação das entidades sem fins lucrativos – Brasil – 2016. **IBGE**, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-assocacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>>. Acesso em: 22 de julho de 2022.

IDIS. Conhecimento: Avaliação de Impacto e SROI. **IDIS**, São Paulo, 25 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.idis.org.br/conhecimento-avaliacao-de-impacto-e-sroi/>>. Acesso em: 20 de junho de 2022.

INEP. **Sinopse Estatísticas do Exame Nacional de Ensino Médio 2019**. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/enem>>. Acesso em: 21 de julho de 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatísticas do Exame Nacional de Ensino Médio 2020**. Brasília: Inep, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/enem>>. Acesso em: 21 de julho de 2022.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR IMPACT ASSESSMENT (IAIA). **About IAIA**. United States of America: AIAA, 2022. Disponível em:<<https://www.iaia.org/about.php>>. Acesso em: 24 de novembro de 2022.

IPEA. **Perfil das Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público em Atividade no Brasil**. Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=37299#:~:text=Atualmente%2C%20h%C3%A1%20781.921%20OSCs%20formais,um%20breve%20perfil%20dessas%20institui%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 19 de junho de 2022.

MIRANDA, R. M. T. **Desafios e potencialidades da metodologia SROI**: um estudo de caso. 2014. 126 f. Tese (Mestrado em Controle e Gestão dos Negócios) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10400.21/4597>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

ORTEGA, E. M. V. O ensino médio público e o acesso ao ensino superior. Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n. 23, p. 153-176, jan./jun. 2001.

OSHIMI, Daichi et al. Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities. *Frontiers in sports and active living*, [s. l.], v. 3, p. 391-402, 2022. Disponível em:<<https://doi.org/10.3389/fspor.2021.736595>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.

PAULA, C. L. S.; BRASIL, H. G.; MÁRIO, P. C. Mensuração do retorno social de organizações sem fins lucrativos por meio do SROI – Social Return On Investment. **Contabilidade Vista & Revista**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 127-155, 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1970/197014573006.pdf>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.

PERRET, Nathalie; JUNQUEIRA, Luciano. Investimento Social Privado: o papel das fundações corporativas na gestão das políticas sociais. *Revista Reuna*, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 121- 137, 2011. Disponível em:<<https://revistas.una.br/reuna/article/view/396>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.

RUIZ-LOZANO, Mercedes et al. El valor social generado por los programas de inclusión. El caso del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, España, n. 101, p. 5-32, 2021. Disponível em: <<https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/18028/18368>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.

SILVA, Isabelly Batista; NOGUEIRA, Gustavo Maurício Filgueiras. Ferramentas de Avaliação de Impacto Social: um mapeamento sistemático da literatura. **As Ciências Sociais Aplicadas e Seu Protagonismo no Mundo Contemporâneo 2**, [s. l.], p. 99-119, 14 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.atenaeditora.com.br/catalogo/post/ferramentas-de-avaliacao-de-impacto-social-um-mapeamento-sistematico-da-literatura>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.

SITTHISOPASAKUL, Thittaya; KANJANAWASEE, Sirichai; BHONGMAKAPAT, Teerana. Social Returns on Investment for Doctor of Philosophy program in educational measurement and evaluation. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 878-885, 2021. Disponível em: <<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/255745>>. Acesso em: 19 dezembro de 2022.

SOCIAL VALUE INTERNATIONAL. **Um guia para o retorno social do investimento. Tradução Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS)**. 2a ed. Reino Unido: Social Value International, 2012. Disponível em: <<https://www.idis.org.br/publicacoesidis/um-guia-para-o-retorno-social-do-investimento/>> Acesso em: 20 de junho de 2022.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VASCONCELOS, S. D.; LIMA, K.E.C. Inclusão social e acesso às Universidades Públicas: o programa Professores do Terceiro Milênio. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, s.n., n. 29, p. 67-86, jan.-jun. 2004.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAGO, N. **Do acesso à permanência no ensino superior**: percursos de estudantes universitários de camadas populares. Revista Brasileira de Educação, v. 11, n. 32, maio-ago 2006.

APÊNDICE A - QUADRO COM INDICADORES DE MUDANÇA POR STAKEHOLDER

Stakeholder	Alunos
Variável	Indicadores
CONHECIMENTO E PRODUTIVIDADE	Me ajudou a adquirir conhecimentos essenciais para o ENEM
	Me ajudou a ser mais produtivo nos meus estudos
	Me sinto mais confiante para prestar o ENEM
	Me deu suporte no desenvolvimento de habilidades de leitura
	Me deu suporte no desenvolvimento de habilidades de escrita
	Me deu suporte no desenvolvimento de habilidades de interpretação textual
	Me sinto mais preparado para o ENEM
	Adquiri conhecimentos que me ajudarão na universidade
HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS	Adquiri conhecimentos que me ajudarão no mercado de trabalho
	Passei a me posicionar melhor e a ter mais facilidade para me aproximar das pessoas
	Passei a acreditar mais em mim e me sinto mais confiante
	Desenvolvi habilidades interpessoais (comunicação, argumentação, respeito, compreensão do outro, resolução de problemas, etc)
	Passei a ter mais concentração e foco
	Aumentei meu senso de responsabilidade e comprometimento com aquilo que faço
	Passei a ser mais persistente e a lidar melhor com os desafios e dificuldades
	Conseguo me expressar melhor, através da escrita ou do diálogo
PERCEPÇÃO OU AUMENTO DE OPORTUNIDADES	Depois que entrei no Cursinho tenho mais oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades para o ENEM
	Depois que entrei no Cursinho tenho uma maior perspectiva em ingressar no ensino superior
	Depois que entrei no Cursinho me sinto mais otimista com meu futuro
Stakeholder	Famílias
Variável	Indicadores
CONHECIMENTO E ESTUDO	Passei a prestar mais atenção em temas relacionados ao ENEM e suas áreas de conhecimento
	Aumentei meu interesse por livros, leitura e/ou escrita
	Senti vontade de estudar sobre algum tema
	Senti vontade de ler sobre algum tema
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Senti vontade de escrever sobre algum tema
	Desenvolvi maior orgulho e admiração pela escolha do meu filho(a) de estudar
	Desenvolvi maior respeito e tolerância com a escolha do meu filho(a) pelo seu curso de interesse e sua busca por alcançar tal objetivo, e tudo que isso envolve (horas de dedicação, estudo em casa, participação em aulas, etc)
	Passei a ter novos momentos de interação em família envolvendo diversos temas (matérias, fatos históricos, livros, etc)
	Conseguo criar um diálogo mais aberto com meu filho(a) sobre diversos temas (estudos, universidade, vida)
Stakeholder	Professores
Variável	Indicadores
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Me sinto reconhecido profissionalmente
	Tenho oportunidades de convívio e troca de experiências com outros professores
	Sinto que tenho liberdade para conduzir minhas atividades profissionais em paralelo com minhas atividades no cursinho
	Passei a adotar posturas e práticas que rompem com a ideia do "autoritarismo" no ensino
	Aprendi a adaptar as aulas para cada turma e respeitar a individualidade dos alunos
	Senti maior liberdade para colocar em prática minhas próprias ideias sobre a condução das aulas
	Sinto que a convivência com os alunos aumentou meu entusiasmo pela área ministrada e passei a me aprofundar ainda mais nela
	Considero que os alunos do cursinho são o principal motivador do meu trabalho
	Sinto que desenvolvo constantemente a capacidade de apoiar os alunos em outras questões de vida além da matéria ministrada
	Sinto que tenho liberdade para conduzir minhas atividades pessoais em paralelo com minhas atividades no cursinho
	Me sinto realizado por trabalhar como voluntário no Cursinho
	Possuo um sentimento de pertencimento ao fazer parte do corpo docente do Cursinho
SENTIMENTO DE BEM ESTAR E SATISFAÇÃO	Considero que o auxílio de custo que recebo do cursinho contribui para o complemento de minha renda
	Aumentei minha consciência sobre os problemas sociais causados pela desigualdade no país
Stakeholder	Coordenação e colaboradores da Fundação
Variável	Indicadores
CRESCIMENTO DOS ALUNOS E CONTRIBUIÇÕES SOCIAL	Me sinto motivado para trabalhar no cursinho
	Tenho os subsídios necessários para realizar meu trabalho no cursinho
	Me sinto satisfeito com a dinâmica atual do cursinho
	Acredito que os alunos contemplados pelo cursinho tiveram suas vidas impactadas positivamente
	Acredito que os alunos estão sendo bem preparados para realizar o ENEM/Vestibular
	Considero que o trabalho realizado pelo cursinho faz diferença na sociedade
	Acredito que meu trabalho esteja contribuindo positivamente para melhorar a realidade dos alunos
	Considero que os alunos do cursinho são o principal motivador do meu trabalho
SENTIMENTO DE BEM ESTAR E SATISFAÇÃO	Sinto otimismo acerca do futuro
	Sinto confiança e motivação no trabalho
	Sinto satisfação nas atividades realizadas
Stakeholder	Diretoria da Fundação
Variável	Indicadores
INVESTIMENTO CONSCIENTE	Participo em projetos de cunho social com que me identifico
	Invisto o cursinho pois ele promove o desenvolvimento local
	Sinto que o trabalho do cursinho contribui para melhorar a imagem da fundação perante seus parceiros e da sociedade
	Sinto que o cursinho contribui para desenvolvimento da holding a qual participa (UNIFACISA)
CRESCIMENTO DOS ALUNOS E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	Me sinto satisfeita com o desenvolvimento do cursinho
	Considero que o cursinho tem sido eficiente dentro dos objetivos que se propõem
	Considero que as expectativas atribuídas ao cursinho foram alcançadas
	Acredito que os alunos estão sendo bem preparados para realizar o ENEM/Vestibular
	Acredito que os alunos contemplados pelo cursinho tiveram suas vidas impactadas positivamente
	Considero que o trabalho realizado pelo cursinho faz diferença na sociedade

Fonte: autoria própria

APÊNDICE B - QUADRO COM MAPA DE VALOR SROI

Mapa de valor SROI																						
Estágio 1		Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			Cálculo do Retorno Social									
Partes Interessadas		Entradas		Saídas	Resultados	Expressão a importância relativa (valor) do resultado		Contratual e deslocamento %	% de atribuição	Drop off %	Cálculo de Impacto	Taxa de desconto										
		</																				

Fonte: autoria própria

ESTRATÉGIAS E INOVAÇÃO NO PARANÁ: O CASO DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Data de aceite: 01/03/2023

Luís Guilherme Brandt Goetzke

Universidade Estadual de Ponta Grossa,
Curitiba
<http://lattes.cnpq.br/8393898134423108>

Marta Chaves Vasconcelos de Oliveira

Universidade Estadual de Ponta Grossa –
Ponta Grossa
<http://lattes.cnpq.br/7549973170844565>

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância dos investimentos públicos nas áreas de ciência, tecnologia e inovação no Paraná. Para isso, buscou-se apresentar um estudo de caso visando propor melhores soluções para alavancar a inovação no Estado do Paraná, tendo como base o incentivo do Estado como mola propulsora ao desenvolvimento econômico e social, por meio da construção de políticas públicas voltadas para o sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, utilizou-se de dados secundários, foram analisados os relatórios de gestão da área de C,T&I, entre os anos de 2015 a 2021. Foi dado destaque em especial na área da inovação, traçando um paralelo entre os investimentos, dando

destaque aos agentes públicos que fazem parte do sistema paranaense de ciência, tecnologia e inovação, criado a partir da lei n.º 20.541/2021, e os recursos recebidos do Fundo Paraná. Foi observado que em alguns anos os objetivos propostos não foram alcançados nos anos seguintes, sendo assim ao término desse trabalho foram sugeridas novas estratégias administrativas buscando alavancar a inovação no Paraná.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Inovação; Tecnologia; Desenvolvimento Social; Desenvolvimento Econômico.

STRATEGIES AND INNOVATION IN PARANÁ: THE CASE OF FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

ABSTRACT: The goal of this paper is to present the importance of public investments in the areas of science, technology and innovation in Paraná. For this, we present a case study in order to propose better solutions to leverage innovation in the State of Paraná, based on the incentive of the State as a driving force for economic and social development, through the construction of public policies achieved for the Science, Technology and Innovation (S,T&I) system. This is a qualitative,

descriptive and exploratory research, using secondary data, the management reports of the S, T & I area were analyzed, between the years 2015 to 2021. We analyzed a parallel between the investments, highlighting the public agents that are part of the Paraná system of science, technology and innovation, created from Law n.º 20.541/2021, and the resources received from the Paraná Fund. We identified that in some years the proposed standards were not achieved in the following years, so at the end of this work objectives new administrative strategies were suggested in order to leverage innovation in Paraná.

KEYWORDS: Strategy; Innovation; Technology; Social development; Economic development.

1 | INTRODUÇÃO

Considerando os últimos anos, pode-se afirmar que a inovação tem sido compreendida não somente como uma variável estratégica dos modelos de crescimento e desenvolvimento econômico, mas também como uma prioridade nas definições de políticas públicas em vários países. O crescente reconhecimento da relevância da atividade de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) é importante para o crescimento, a competitividade e o desenvolvimento econômico e social dos países (Ipardes, 2010).

Os países que integram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) investem em média mais de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), sendo que em países considerados inovadores, como Coreia do Sul e Israel, investem em torno de 4% do PIB. Já o Brasil gastou pouco mais de 1% apenas, situação que não é compatível com a capacidade econômica, social e de produção de P&D do país, tendo em vista que o Brasil atualmente figura como a 13ª maior economia do mundo (Fundação João Mangabeira, 2021).

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) divulgou, no dia 20 de setembro de 2021, o Índice Global de Inovação (IGI) 2021, o qual apresenta o Brasil na 57ª posição entre os 132 países participantes. O país ocupou a 62ª em 2020 e a 66ª posição em 2019. No contexto de 18 economias da América Latina e Caribe, o Brasil ficou em quarto lugar, atrás do Chile (1º), México (2º) e Costa Rica (3º) (Wipo, 2021).

Dado esse contexto, a pergunta que orienta o desenvolvimento desse trabalho é a seguinte: Como é planejada e executada as políticas voltadas à inovação no Brasil, especificamente no estado do Paraná? Esse trabalho tem como objetivo analisar as políticas voltadas à inovação no estado do Paraná, especificamente o Fundo Paraná. Justifica-se o desenvolvimento desse trabalho, pois apresenta contribuições teóricas e práticas. As contribuições teóricas complementam a literatura a respeito de políticas voltadas especificamente para a P&D. E colabora com a literatura sobre a administração pública, em especial estratégia e planejamento. Com base nesse estudo, os gestores públicos poderão avaliar as políticas existentes e planejar novas políticas que visem o desenvolvimento econômico e social, por meio da execução de projetos voltados à inovação.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Inicia-se com essa introdução.

Na sequência é apresentada a revisão de literatura, a qual explora questões sobre os investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação no Paraná, o Plano de Governo Paraná 2022 e por fim as mudanças administrativas relacionadas à inovação e tecnologia. Depois, é apresentada a metodologia de pesquisa. Por seguinte, são apresentados os resultados, e por fim as considerações finais.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação e o Plano de Governo Paraná 2022

Para que a inovação aconteça é necessário que tenha estímulos governamentais, que são as chamadas fontes de fomento à inovação. O fomento à inovação é fundamental para a competitividade das empresas, para o compartilhamento de risco na hora de inovar, incentivar o empreendedorismo, entre outros. Esse fomento pode ser entendido como incentivos, sejam eles governamentais ou não, para criar ambientes favoráveis para o surgimento e potencialização da inovação (Anpei, 2020).

No Brasil as fontes públicas de incentivo à inovação dividem-se em fomento à capacitação de recursos humanos, incentivos fiscais e tributários regulados por legislações específicas, além dos financiamentos, subdivididos em reembolsáveis e não reembolsáveis (subvenção econômica). As fontes privadas não sendo objeto de estudo neste trabalho. Sobre as fontes públicas, essas possuem o objetivo de prover recursos financeiros ou humanos de maneira direta (recursos) ou indireta (redução de carga tributária) às empresas, a exemplo da Lei de Inovação federal (L. 13.243/2016) e da Lei do Bem (L. 11.196/2005). Além dessas legislações, em alguns municípios há outros instrumentos, como o Programa Tecnológico de Curitiba, que possibilita a redução do Imposto Sobre Serviços (ISS) para empresas atuantes na área de tecnologia (Labiak; Matos; Lima, 2011).

Diante da necessidade de modernização e inovação do Estado do Paraná, o atual governo (ano 2022) buscou implementar o plano de governo intitulado de “Paraná 2022”. A partir disso, houve a elaboração de algumas propostas a serem realizadas no governo para dar um enfoque maior à ciência, tecnologia e à inovação, e consequentemente ao desenvolvimento econômico do estado.

O Plano Paraná 2022 engloba diversas ações, sendo algumas delas:

- A criação de uma rede de Competência e Inteligência, que visa criar uma plataforma tecnológica, nos moldes da Plataforma Lattes, para registro das redes de competência e inteligência do Estado do Paraná e incorporar nesta plataforma, o currículo dos mestres e doutores das Universidades Públicas e Privadas do Estado.
- Fortalecer os ecossistemas de Inovação, por meio do mapeamento que visa

identificar os ecossistemas regionais do Paraná registrando os ativos de cada mesorregião do Estado e suas características.

- Fortalecer a governança dos ecossistemas integrados, envolvendo a sociedade civil organizada.
- Manter o projeto do sistema paranaense de parques tecnológicos (Separtec), além da revisão do marco regulatório do sistema estadual de inovação, com o estabelecimento de mecanismos financeiros de apoio aos negócios inovadores de todos os portes.
- Criar um banco de projetos de inovação, a partir de projetos estratégicos de inovação, de forma a estimular o desenvolvimento de startups, incubadoras e de aceleradoras de negócios inovadores, apoiando-os com recursos do Fundo Paraná.

2.2 O reposicionamento da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e a criação da Superintendência Geral de Inovação no Paraná

A partir do plano de governo “Paraná 2022” e das diretrizes nele estabelecidas, no ano de 2019 o atual governo iniciou a chamada reforma administrativa visando modernizar a estrutura administrativa do Estado e buscar melhor eficiência na máquina pública. A reforma administrativa entrou em vigor em 03/05/2019, com a promulgação da Lei n.º 19.848/2019, a qual dispõe sobre a nova organização básica administrativa do Poder Executivo Estadual, com destaque para a criação da governadoria, e das Superintendências, que passaram a ser subordinadas a esta governadoria, ligada aos cargos de alto escalão do governo do Paraná.

A partir da Lei 19.848/19, e, por meio do decreto nº. 1.419/2019, foi criada a Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, reposicionando-a no cenário da administração pública no Estado, já que a mesma acabou perdendo seu status de “secretaria” no atual governo, além de algumas mudanças em suas atribuições e competências (Paraná, 2019).

Segundo Paraná (2019) no Decreto 1.419/2019 apresenta que a Superintendência fica vinculada à Governadoria do Estado e passou a ter como atribuições definidas o disposto no art. 1º do referido decreto, vejamos: A coordenação, implementação e execução da política estadual referente às áreas de ciência, tecnologia e ensino superior, num processo de contínuo desenvolvimento em prol da sociedade paranaense; A promoção e definição de diretrizes nas áreas do desenvolvimento científico, tecnológico e do ensino superior; A coordenação do sistema estadual de informações em ciência e tecnologia; A promoção da racionalização e do desempenho do ensino superior, em função das necessidades sociais, científicas e tecnológicas; O estímulo à ação que promova a qualificação de recursos humanos para a ciência e a tecnologia em todos os níveis; A execução, a supervisão e o controle da ação do Governo relativa à educação superior; O controle e a fiscalização

do funcionamento das instituições pertencentes ao Sistema Estadual de Ensino Superior, nos termos do art. 10 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; O incentivo, o controle e a fiscalização das atividades de pesquisa e experimentação tecnológica e as relativas ao controle da qualidade e à prestação de serviços tecnológicos.

Ainda, de acordo com a Lei nº 12.020/1998 alterada pela Lei nº 15.123/2006, e conforme disposto na Resolução SETI nº 037/03 e o Decreto Estadual nº 1.419/2019, a gestão e operacionalização dos recursos do Fundo Paraná ficaram como responsabilidade da Superintendência de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI, por meio da Unidade Gestora do Fundo Paraná – UGF (Cct Paraná, 2019). Dentro das diretrizes para o desenvolvimento científico e tecnológico também se destaca o trabalho de integração das universidades, institutos de pesquisa, laboratórios e outros setores do Governo.

Um dos pontos de mudança que merece destaque nesta reforma, foi em relação ao sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Paraná (C,T&I) tendo em vista que a SETI, perdeu seu status de Secretaria no governo, para tornar-se a Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), a qual passou a ter o objetivo principal de coordenar, implementar e executar políticas e diretrizes nas áreas da Ciência, Tecnologia, e Ensino Superior, tendo como base três eixos temáticos a saber: O desenvolvimento regional e popularização da ciência, a inovação e competitividade e a reestruturação da gestão administrativa.

Durante a reforma administrativa, iniciada em 2019, além do reposicionamento da antiga secretaria para superintendência, houve também a criação da Superintendência geral de inovação (SGI/PR). Segundo Paraná (2019), no Decreto 1.547/2019 apresenta que a SGI/PR foi criada a partir do mesmo decreto com as seguintes competências e atribuições descritas em seu art. 1º, a saber: A proposição, o estímulo e a articulação da política de inovação no Estado do Paraná; A definição, proposição e promoção de diretrizes para um governo inovador; A integração dos órgãos e entidades que executam atividades ligadas ao segmento de inovação do Estado para que os mesmos atuem de forma coesa e alinhada com os objetivos estratégicos do Governo do Estado no que tange inovação; O incentivo e apoio a ambientes que oportunizem a atração de empreendedores, investimentos e empresas inovadoras no Estado, observadas as políticas públicas estabelecidas para a área; O estímulo à ações de fomento, criatividade, conhecimento e inovação, e a promoção do registro destas iniciativas.

Conforme Paraná (2019), na Lei 20.541/2021 apresenta umas das principais mudanças da nova lei, pode-se destacar que, em seu artigo 1º, §1º, há uma série de princípio de irão reger a atuação do estado sobre a temática. Dentre todos elencados, pode-se mencionar o inciso VI, que fala sobre a promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado, e entre estes com o terceiro setor, onde está inserida à Fundação Araucária, fato que favorece ainda mais a um novo reposicionamento da instituição no cenário do sistema de C,T&I no Paraná, ao passo que

o órgão atende a necessidade de capilaridade e intensa articulação, imbuída pelo princípio norteador da lei. Ademais, a nova lei garante também prioridade à participação do terceiro setor e startups no sistema paranaense de inovação e reconhece a incerteza e o risco como inerentes ao processo inovativo.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem natureza qualitativa e descritiva. Foram utilizados dados secundários, que foram coletados por meio de documentos e relatórios públicos. A coleta dos dados aconteceu ao longo do período 17/11/2021 a 23/12/2021. Os dados foram coletados nos relatórios de gestão dos órgãos envolvidos SETI – Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná; UGF – Unidade Gestora do Fundo Paraná; SGI – Superintendência Geral de Inovação do Paraná; CELEPAR – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná; TECPAR – Instituto de Tecnologia do Paraná e FAPPR – Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico, Tecnológico do Paraná. Também foram coletados e analisados os Planos Plurianuais da última gestão (PPA 2016-2019) e da gestão atual do Governo do Estado do Paraná (PPA 2020-2023), além de relatórios técnicos sobre os projetos que foram direcionados para a inovação, conforme descrições nos objetivos de cada programa. Optou-se pelo corte temporal da última gestão, pois alguns relatórios públicos não estavam disponíveis na internet. Para alcançar o objetivo desse estudo, a análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, comparando o que foi planejado e o executado nos documentos mencionados (Quadro 1).

Documento	Mês/Ano Documento	Local disponível	Data coleta
Plano de governo “Paraná 2022”	2021	https://www.tre-pr.jus.br/eleicoes/eleicoes-antiores/eleicoes-2018/propostas-de-candidatos-governo-parana	23/11/2021
Plano Plurianual 2016-2019 Governo do Paraná	12/2015	http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br	08/12/2021
Plano Plurianual 2020-2023 Governo do Paraná	09/2019	http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br	08/12/2021
Relatórios de gestão 2015 – Sup. Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI	2015	http://www.seti.pr.gov.br/institucional/relatoriodegestao	09/12/2021
Relatórios de gestão 2016 – Sup. Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI	2016	http://www.seti.pr.gov.br/institucional/relatoriodegestao	09/12/2021

Relatórios de gestão 2017 – Sup. Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI	2017	http://www.seti.pr.gov.br/institucional/relatoriodegestao	09/12/2021
Relatórios de gestão 2018 – Sup. Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI	2018	http://www.seti.pr.gov.br/institucional/relatoriodegestao	09/12/2021
Relatórios de gestão 2019 – Sup. Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI	2019	http://www.seti.pr.gov.br/institucional/relatoriodegestao	09/12/2021
Relatórios de gestão 2020 – Sup. Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI	2020	http://www.seti.pr.gov.br/institucional/relatoriodegestao	09/12/2021
Relatório Operacional do Fundo Paraná - 2019 - 2020 (Parcial) e Previsão Orçamentária 2021	11/2020	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	01/12/2021
Relação de projetos estratégicos de pesquisa e inovação executados em 2019 (UGF)	11/2020	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	02/12/2021
Relação de projetos estratégicos de pesquisa e inovação executados em 2020 (UGF)	11/2020	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	02/12/2021
Relatório Operacional do Fundo Paraná - 2018 e Previsão Orçamentária 2019	12/2018	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	02/12/2021
Relatório Operacional do Fundo Paraná - 2017 e Previsão Orçamentária 2018	03/2018	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	03/12/2021
Relatório Operacional do Fundo Paraná - 2016 e Previsão Orçamentária 2017	03/2017	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	08/12/2021
Relatório Operacional do Fundo Paraná - 2015 e Previsão Orçamentária 2016	03/2016	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	08/12/2021
Relação de projetos apoiados em 2015 (UGF)	2015	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	08/12/2021
Previsão Orçamentária do Fundo Paraná – 2015	2015	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	08/12/2021

Relatório de atividades de 2015 e plano de ação de 2016	11/2015	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Relatório de atividades de 2016 e plano de ação de 2017/2018	03/2017	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Relatório de atividades de 2017 e plano de ação de 2018/2019	03/2018	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Relatório de ações de 2018 e diretrizes de gestão 2019/2022	04/2019	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Relatório de atividades de 2019 e plano de ação 2020	03/2020	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Relatório de atividades de 2020 e plano de ação de 2021	03/2021	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Relatório parcial de gestão 2021 e plano de trabalho 2022	11/2021	http://www.fappr.pr.gov.br/Pagina/Publicacoes	08/12/2021
Lei n.º 12.020/1998	1998	https://www.legislacao.pr.gov.br/	20/11/2021
Lei n.º 15.123/2006	2006	https://www.legislacao.pr.gov.br/	20/11/2021
Lei n.º 19.848/2019	2019	https://www.legislacao.pr.gov.br/	20/11/2021
Lei n.º 20.541/2021	2021	https://www.legislacao.pr.gov.br/	20/11/2021
Decreto n.º 3.060/2015	2015	https://www.legislacao.pr.gov.br/	20/11/2021
Decreto n.º 1547/2019	2019	https://www.legislacao.pr.gov.br/	21/11/2021
Resolução 037/2003	2003	http://www.seti.pr.gov.br/ugf/apresentacao	08/12/2021
Decreto n.º. 1419/2019	2019	https://www.legislacao.pr.gov.br/	08/12/2021
Constituição do Estado do Paraná	1989	https://www.assembleia.pr.leg.br/legislacao/constituicao-estadual	08/12/2021
Panorama de ciência, tecnologia e inovação IPARDES última década 2010	2010	http://www.ipardes.gov.br/	23/11/2021
Pesquisa de Inovação – PINTEC	2017	https://www.ibge.gov.br/	09/12/2021
Nota técnica – Redução drástica na inovação e no investimento em P & D no Brasil	2020	https://www.ipea.gov.br/	09/12/2021
Índice FIEC de Inovação 2021	2021	https://www.observatorio.ind.br/publicacao/1375/indice-fiec-de-inovacao-dos-estados	09/12/2021
IGI – Índice global de inovação resumo executivo WIPO	2021	https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf	09/12/2021

Atas do Conselho de Ciência e Tecnologia do Paraná CCT-PR	2015 a 2021	http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao	09/12/2021
Editais de inovação realizados pela Superintendência Geral de Inovação (SGI –PR)	2019 a 2021	http://www.sgi.pr.gov.br/Pagina/Editais	09/12/2021
Ações e projetos da CELEPAR para inovação	2019 a 2021	http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/orgao=CELEPAR	09/12/2021
CELEPAR – Planos estratégicos	2017 a 2023	https://www.celepar.pr.gov.br/Pagina/Planejamento-Estrategico	09/12/2021
CELEPAR – Relatório sustentabilidade	2019 e 2020	https://www.celepar.pr.gov.br/Pagina/Relatorio-de-Sustentabilidade	09/12/2021
TECPAR – Relatório de gestão e sustentabilidade	2018 a 2020	https://www.tecpar.br/Pagina/Sustentabilidade	23/12/2021

Quadro 1 – Documentos coletados e analisados para realizar a pesquisa

Fonte: criado pelo autor (2022)

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos atores estudados

Primeiramente, cabe destacar que alguns dos relatórios de gestão foram desconsiderados tendo em vista que os relatórios de gestão da SETI e CELEPAR não apresentavam dados suficientes para análise a respeito das questões específicas que são objeto de discussão neste estudo, na medida em que a SETI tem seus esforços focado e de maneira mais abrangentes concentrados na disseminação da ciência e tecnologia, além de fomentar principalmente às universidades e suas infraestruturas locais. A CELEPAR é colocada atualmente como uma referência em inovação, porém em consulta aos relatórios disponíveis pela instituição percebeu-se que há projetos pontuais sobre o tema, mas apenas 01 que se enquadra no campo de pesquisa aqui debatido, o qual foi capitaneado com recursos oriundos da Fundação Araucária, aparecendo como instituição parceira tão somente. Ou seja, a CELEPAR tem feito apenas programas mais de cunho tecnológico e não com o viés de política pública de inovação, daí a sua não utilização na pesquisa.

Dessa maneira, as análises dos dados pautaram-se primeiramente nos planos plurianuais dos últimos governos PPA 2016-2019, com as ações envolvendo o programa principal, “Paraná Inovador” além de ações e programas complementares que se encaixem no perfil aqui estudado e o PPA 2020-2023 – Paraná mais ciência, além das ações e programas complementares que se encaixaram no perfil aqui estudado. E por fim, os relatórios de gestão das instituições que fazem parte do sistema paranaense de inovação, focando principalmente naquelas que recebem recursos públicos oriundos do Fundo

Paraná, que são UGF, SGI, TECPAR e Fundação Araucária, já que conforme análise prévia estes são os principais atores do sistema paranaense de inovação no Paraná.

4.2 O Fundo Paraná e Unidade Gestora do Fundo Paraná

O Fundo Paraná foi instituído através da Lei 12020/98 e alterado pela Lei n.º 15.123/2006, o qual foi destinado a apoiar o desenvolvimento visando atender o disposto no art. 205 da Constituição Estadual do Paraná. Este fundo foi criado com a finalidade de apoiar o financiamento de programas e projetos de pesquisa, desenvolvimento científico e tecnológico e atividades afins segundo as diretrizes políticas recomendadas pelo conselho paranaense de Ciência e Tecnologia – CCT Paraná e aprovadas pelo Governo do Estado do Paraná. Segundo Paraná (2019), na 12.020/1998 apresenta que ao longo do tempo, houve algumas alterações nas divisões e alocações dos recursos previstos ao Fundo Paraná.

A Unidade Gestora do Fundo Paraná – UGF foi criada a partir das disposições iniciais descritas de acordo com a Lei n.º 12.020/1998 alterada pela Lei n.º 15.123/2006, na resolução da SETI n.º 037/03 somada com as disposições adicionadas pelo Decreto Estadual n.º 1.419/2019 (SETI, 2022). A resolução 037/2003 da SETI, define que a UGF é instituída junto ao Gabinete do Secretário, na estrutura organizacional básica da secretaria (atual superintendência) da SETI, possuindo como principais objetivos a realização da gestão e operacionalização do Fundo Paraná efetuando o repasse dos recursos destinados à Fundação Araucária e ao Instituto de Tecnologia do Paraná – Tecpar, implementando as decisões do Conselho Paranaense de Ciência e Tecnologia - CCT PARANÁ relativas à aplicação dos recursos do Fundo Paraná em programas e projetos estratégicos desenvolvidos por órgãos e entidades públicas ou privadas, constituindo-se como instrumento de suporte para implementação de programas e projetos vinculados ao desenvolvimento científico e tecnológico e à capacitação de recursos humanos.

4.3 Análise e comparativo dos PPAs, especificamente as ações e programas voltados à inovação

Analisando o PPA 2016-2019 destaca-se o plano Paraná inovador, no qual os recursos que versam sobre a inovação estão mais desfragmentados tendo ações realizadas para fomentar a inovação em alguns outros órgãos como SETI, UGF e TECPAR, além de algumas ações em separado no PPA 2016-2019 em órgãos como a SEPL, SEAP e fomento Paraná. Ressalta-se que a Superintendência Geral de inovação não existia nesta época, sendo criada apenas após a reforma administrativa do estado em 2019.

Com base nos dados extraídos do PPA acima, observou-se que houve direcionamento de recursos para ações, programas e projetos voltados para fomento à inovação, sendo R\$ 434.523.970 milhões para a UGF visando apoiar e aprimorar o desenvolvimento científico, tecnológico e inovação com recursos do Fundo Paraná - Unidade Gestora do Fundo (UGF), para viabilizar financeiramente os programas e projetos voltados para as áreas de biotecnologia, tecnologia da informação e comunicação, insumos para saúde,

biocombustíveis, energia e agropecuária que possam fomentar atividades nas áreas estratégicas de governo e outras afins.

Para o Desenvolvimento Sustentável do Estado, além de R\$12.623.962 milhões destinados à gestão administrativa da unidade, compreendendo em propiciar as condições administrativas para a execução dos programas e projetos do Fundo Paraná em benefício da ciência, tecnologia e ensino superior com recursos da Unidade Gestora do Fundo Paraná. Além de gerenciar o Fundo Paraná adotando ações para a melhoria das condições de estrutura física e de equipamentos, e R\$ 814.920,00 mil reais para os encargos especiais, compreendendo o Cumprimento das obrigações tributárias e contributivas, tais como: PASEP, precatórios, ações trabalhistas, obrigações de pequeno valor e outros encargos, conforme legislação vigente.

Já os recursos direcionados ao Tecpar houve um planejamento de recursos no montante de mais de R\$ 500.000.000,00 milhões de reais, sendo R\$ 228.352.029 milhões para a gestão administrativa, R\$ 270.079.479 milhões para projeto de inovação tecnológica sobre saúde animal e R\$ 4.407.025 milhões referente a encargos especiais do instituto. Porém, não há informações no PPA sobre exatamente qual é a fonte de recursos e nem se é do Fundo Paraná. Outro aspecto relevante é que durante este triênio o Tecpar passou ter independência orçamentária, não aparecendo nas contas do Estado do Paraná desde 2018, conforme apontado em relatório.

Considera-se alguns aspectos após a análise deste PPA: O primeiro é que os recursos destinados ao Fundo Paraná não aparecem em sua totalidade, tendo em vista que a Fundação Araucária órgão da administração indireta do estado, retém, em tese, até 40% do valor do Fundo Paraná, e ela não aparece no plano plurianual apresentado. Outra questão PPA na medida em que o plano plurianual não especifica se os recursos aportados no Tecpar são realmente oriundos do Fundo Paraná, não há esse detalhamento no plano.

No que diz respeito ao PPA 2020-2023, destaca-se o Plano Paraná mais ciência, no qual os recursos foram concentrados na CC, TECPAR, UGF e SEPARTEC. Ao se analisar o PPA destacado, tem-se que há mudança de planejamento de recursos no sentido de que com a reforma administrativa realizada em 2019, a SETI perdeu o status de secretaria, passando a ser uma superintendência vinculada a governadoria do estado, que por sua vez está vinculada à casa civil do estado. Portanto, os recursos estão detalhados juntamente com os planejados para a Casa Civil. Além disso, nessa gestão houve a criação da SGI, havendo direcionamento de alguns recursos para ações nesta área. Houve também algumas ações planejadas em separado no PPA 2020-2023 em órgãos como a SEAP, SEFA e fomento Paraná. Assim sendo, neste período fora planejado recursos para UGF no montante de R\$ 376.248.021 milhões, sendo R\$ 11.167.079 milhões para a gestão administrativas do órgão, R\$ 14.611.575 milhões para os compromissos dos encargos especiais e R\$ 350.469.367 milhões para reformular, em estreito diálogo com a sociedade, a política estadual de ciência e tecnologia, com foco na construção de estratégias que conduzam à inovação. Há também

no PPA, a previsão de mais R\$ 5.489.920 de recursos planejados, porém, esses recursos foram planejados de forma conjunta para outras superintendências (governança, Diálogo e interação social e do desempenho governamental) não podendo afirmar quanto exatamente fora repassado à SGI. Todas elas para apoio as ações da casa civil.

Com base nas análises realizadas, tem-se que o governo atual buscou criar a SGI – Superintendência Geral de Inovação no intuito de melhorar, disseminar a política de incentivo e fomento à inovação. Por conta disso, o plano plurianual planejou o montante de R\$ 12.335.325 oriundo da Casa civil, especificamente para ações de coordenar e promover a implementação da política de inovação do Estado, visando o seu permanente alinhamento com os objetivos estratégicos do Governo.

E, finalmente com relação ao Tecpar, tem-se que a instituição mesmo considerada emancipada e independente do Estado desde 2018 houve uma previsão de recursos no plano no importe de mais R\$ 520.000.000 milhões, porém estes não foram considerados para efeitos de análise tendo em vista que segundo as próprias informações dos relatórios que foi possível acesso, o TECPAR possui independência orçamentária desde 2018.

Ainda, vale observar que o tanto o PPA 2016-2019 quanto o PPA de 2020-2023, não detalham exatamente todos os recursos que serão destinados ao Fundo Paraná, tampouco fazem referência ao detalhamento descrito na lei 12.020/98, que dispõe sobre a divisão de recursos do Fundo Paraná e as instituições que recebem tais recursos.

A partir da análise do que fora planejado nos PPA's acima, tem-se que passar-se-á a analisar o que foi efetivamente executado nas políticas públicas dos órgãos envolvidos a partir dos relatórios de gestão dos órgãos, principalmente naquele objeto de estudo neste artigo, ou seja, aqueles que fazem parte do sistema paranaense de inovação e que recebem recurso oriundo do Fundo Paraná, detalhando-se os projetos e programas desenvolvidos para a inovação.

4.4 Análise e comparativo dos PPAs, especificamente as ações e programas voltados à inovação

Partindo do que fora planejado nos PPA's 2016-2019 e 2020-2023, pode-se buscar um paralelo entre o que foi planejado para ser gasto em ações, programas e projetos voltados à inovação e seu fomento com o que efetivamente foi executado, a partir dos relatórios de gestão dos órgãos objeto de estudo deste trabalho.

Observou-se pelo PPA 2016-2019 que o orçamento direcionado à UGF/Fundo Paraná, foi de mais de 450 milhões de reais (valor global) no triênio. Entretanto, ao analisar o ano de 2015 verificou-se no relatório de gestão que a o valor a ser executado era menor em relação ao que foi planejado inicialmente, girando em torno de 190 milhões de reais. Porém, com o advento da alteração da lei 12020/98 promovida pelo decreto 3060/2015, o orçamento ficou ainda menor, com o montante de R\$ 44.459.527 milhões.

A partir disso, a UGF separou a sua quota, parte prevista em lei do monte de valores

do Fundo Paraná, totalizando R\$ 29.268.790 milhões (valor global) em 2015. Com base no descrito no relatório de gestão, houve a separação destes recursos, sendo destinados R\$19.988.737,00 (saldo de R\$1.104.109,00) para os programas estratégicos de pesquisa e inovação e R\$9.280.053,00 para o programa universidade sem fronteiras, em atendimento ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010. Além do repasse enviado à UGF para execução de projetos estratégicos, houve também um direcionamento de recursos à Fundação Araucária e ao Tecpar, de acordo com as quotas-partes dispostas na lei 12020/98 com as alterações promovidas.

A Fundação Araucária teve no ano de 2015 recursos financeiros da ordem de R\$ 55.352.727,00 milhões como dotação orçamentária, porém somente R\$ 12.890.737,00 milhões vieram para execução, sem grandes investimentos na área da inovação. Vale lembrar que a Fundação Araucária dada a sua natureza jurídica híbrida (fundação privada de direito público) não consta no PPA do Estado.

O Tecpar teve recursos enviados e executados em 2015 na casa de R\$ 1.500.000,00 milhões, porém conforme relatório da UGF, o valor foi cancelado pela SEFA/COP. Ainda, segundo a pesquisa realizada o Tecpar não disponibilizou em sua página na internet os dados de gestão em 2015. Neste ano, em que pese o relatório da UGF aponte o direcionamento de recursos para programas de pesquisa e inovação, apenas poucos projetos versavam sobre inovação, valendo o mesmo para Fundação Araucária. O Tecpar não foi possível verificar em virtude de não disponibilização de dados (RELATÓRIO UGF FUNDO PARANÁ, 2015-2016, p.07).

Já em 2016, o Fundo Paraná teve como recursos o orçamento no montante de R\$102.386.804,00 milhões, valor global. Respeitando-se a distribuição mencionada na lei, a UGF ficou com o montante de R\$40.422.360,00 para o programa Paraná Inovador - que tem como objetivo acelerar o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado por meio do fortalecimento do tríptico hélice; Governo, Academia e Setor Produtivo. Deste valor, foram destinados R\$29.939.177,00 para os programas estratégicos de pesquisa e inovação, e R\$10.868.818,00 para o programa universidades sem fronteiras – USF, em atendimento ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010.

A Fundação Araucária teve no ano de 2016 recursos financeiros da ordem de R\$ 42.120.927,00 milhões, sendo repassado pelo Fundo Paraná em sua integralidade para execução, também sem grandes investimentos em inovação. O Tecpar teve recursos enviados em 2016 na casa de R\$ 14.060.463,00 milhões, mas sendo executado R\$ 13.635.309,17 milhões do recurso disponibilizado, tendo apoio a alguns projetos em inovação.

Em 2017, o Fundo Paraná teve como recursos o orçamento no montante de R\$100.811.973,00 milhões valor global inicialmente planejado. Porém, com o ajuste orçamentário de (R\$ 9.509.809,00) feito pela SEFA/COP, o valor do orçamento programado resultou em R\$ 110.321.782,00. Desse valor, a UGF direcionou R\$45.740.829,00

para o programa Paraná Inovador, mas, houve um contingenciamento de recursos no importe de R\$3.777.144,00, ficando disponível para execução R\$ 41.963.685,00, sendo destinados: R\$30.374.047,00 para os programas estratégicos de pesquisa e inovação e R\$11.589.638,00 para o programa universidades sem fronteiras – USF, em atendimento ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010.

A Fundação Araucária teve no ano de 2017 recursos financeiros da ordem de R\$ 40.614.758,00 milhões, sendo repassado pelo Fundo Paraná em sua integralidade para execução, com alguns investimentos em inovação. Desse total, R\$ 3.000.000,00 milhões (valor global) foram investidos e executados em programas de fomento à inovação.

O Tecpar teve recursos enviados em 2018 na casa de R\$ 14.060.463,00 milhões, mas sendo executado R\$ 18.057.379 milhões do recurso disponibilizado, tendo apoio a alguns projetos em inovação.

Em 2018, o Fundo Paraná teve como recursos o orçamento no montante inicial de R\$ 72.039.344,00 como valor global inicialmente a ser repassado. Entretanto, após o ajuste orçamentário de (R\$ 51.372.102,00) feito pela SEFA/COP, o valor do orçamento programado resultou em R\$ 123.411.446,00. Desse valor, a UGF direcionou R\$33.711.323,00 no programa Paraná Inovador. Deste valor, foram executados R\$33.650.610,00, sendo: R\$22.952,514,22 em programas estratégicos de pesquisa e inovação e R\$10.698.095,78 no programa universidades sem fronteiras – USF, em atendimento ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010.

A Fundação Araucária teve no ano de 2018 recursos financeiros da ordem de R\$ 34.255.321 milhões, sendo repassado pelo Fundo Paraná em sua integralidade para execução, com alguns investimentos em inovação. O orçamento previsto para as atividades da Araucária no ano de 2018 era de R\$ 34.255.321,60, que acrescido de suplementação e remanejamentos da UGF de R\$ 6.459.849,00, somou R\$ 40.715.170,60. Desse total, R\$ 4.554.263,70 milhões (valor global) foram investidos e executados em programas só de fomento à inovação. Quanto ao Tecpar, houve dotação orçamentária realizada, porém não houve execução do orçamento em razão de que a instituição foi declarada independente do orçamento do Estado.

Em 2019, o Fundo Paraná teve como recursos o orçamento no montante inicial de R\$ 82.224.805,00 (valor global). Entretanto, após o ajuste orçamentário de (R\$ 5.818.249,00) feito pela SEFA/COP, sendo: -R\$170.000,00 referente Decreto UEPG (TC 63/18 – PLANETS); R\$ 3.093.740,00 referentes à Fonte 100 Gabinete (10% Lei USF); e, R\$ 2.894.509,00 referentes a Excesso de Arrecadação, o valor do orçamento programado resultou em R\$ 88.043.054,00.

Deste valor, foram executados até 06/12/2019 na UGF, R\$ 26.479.669, correspondentes a 205 projetos em execução, no Programa Paraná Inovador. A distribuição de recursos foi R\$ 14.498.572 milhões nos programas estratégicos de pesquisa e inovação e R\$11.981.097 milhões no programa universidade sem fronteiras – USF, em atendimento

ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010.

A Fundação Araucária teve no ano de 2019 recursos financeiros da ordem de R\$ 30.937.405,60 milhões, sendo repassado pelo fundo Paraná para execução. Vale destacar que inicialmente o previsto para repasse era R\$ 40.695.071, com alguns investimentos em inovação. Pois bem, do orçamento repassado e executado, R\$ 1.053.200,00 milhões foram direcionados a programas de fomento à inovação. Quanto ao Tecpar, houve dotação orçamentária realizada, porém não houve execução do orçamento em razão de que a instituição foi declarada independente do orçamento do Estado.

Em 2020, o Fundo Paraná teve como recursos planejados (até novembro/20) o montante de R\$ 87.600.797,00 milhões. Entretanto, após o ajuste orçamentário de R\$20.012.971,00, feito pela SEFA/COP, referentes a Superávit Financeiro 2018, o valor do orçamento programado resultou em R\$ 107.613.768,00. Desse valor, foram direcionados à UGF para execução até 06/11/2020, R\$ 22.364.292,00, correspondentes a 205 projetos em execução, no programa paraná mais ciência da SETI. Deste valor, foram executados: R\$ 19.213.617,00 em programas estratégicos de pesquisa e inovação e R\$ 3.150.675,00 no programa universidade sem fronteiras – USF, em atendimento ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010.

A Fundação Araucária teve no ano de 2020 recursos financeiros de dotação orçamentária de R\$ 32.639.529,60 milhões contando com repasses extraorçamentários para o programa voltado à Covid-19 na ordem de R\$ 10.500.000,00 milhões e ainda suplementado no valor de R\$ 8.005.189,00 milhões referente ao superávit do exercício de 2018. No total foram executados 40.524.759 milhões. Desse valor, foram executados R\$ 7.840.460,00 milhões em programas de fomento e apoio à inovação. O Tecpar no ano de 2020 passou novamente a executar o orçamento oriundo do Fundo Paraná, tendo o orçamento executado de R\$ 15.692.174 milhões.

Em 2021, o Fundo Paraná teve como recursos planejados, até 30/11/2021, planejou a distribuição destes valores considerando o orçamento total de R\$ 86.858.512,00 (valor global). Desse valor, foram direcionados à UGF, o valor de R\$ 30.267.385,00 (até 30/11/2021) correspondentes a 236 projetos em execução, no programa paraná mais ciência da SETI. Ainda, deste valor, foram executados: R\$ 26.525.457,00 em programas estratégicos de pesquisa e inovação e R\$ 3.741.928,00 no programa universidade sem fronteiras – USF, em atendimento ao disposto na Lei Estadual nº 16.643/2010.

A Fundação Araucária teve no ano de 2021 recursos financeiros de dotação orçamentária de R\$ 32.121.605,00 milhões. Desse valor, foram executados R\$ 1.500.000,00 milhões em programas de fomento e apoio à inovação no Paraná. O Tecpar, houve dotação orçamentária realizada, porém não houve execução do orçamento, e os relatórios analisados não mencionam alguma justificativa para esta não execução.

A partir das análises desenvolvidas constatou-se que o Estado do Paraná teve uma queda de investimento planejado em relação ao governo anterior quando se trata da área

de C,T&I, mesmo sustentando a tese de que um dos pilares do governo atual seria colocar o Paraná como o estado mais inovador da federação. Outro aspecto observado é o fato de que haver grandes gastos com estruturas administrativas que acabam inflando a máquina pública com despesas administrativas e de pessoal, em alguns casos não havendo efetividade na distribuição de recursos a estes órgãos. Conforme análise realizada observou-se que tais órgãos atuam na mesma esfera que a Fundação Araucária já desempenha suas atividades, porém produzem menos programas e atividades, especialmente quando se trata a respeito de inovação. A partir das sobras de recurso oriundas da diminuição com os gastos administrativos, estes poderiam ser canalizados para novos investimentos em C,T&I.

Nesse sentido, ficou evidenciado quando houve a análise das competências da UGF e da SGI, na medida em que tais competências em sua maioria já são executadas pela Fundação Araucária e as restantes poderiam ser facilmente transferidas a uma instituição que já possui uma estrutura administrativa postada há mais de 20 anos no Estado do Paraná. Dessa forma, aproveita-se da capilaridade da instituição já construída, a qual transita na área pública e privada tendo em vista sua natureza jurídica, o que acabaria por diminuir os gastos com despesas de pessoal, gestão administrativa e de encargos especiais, visto que o Estado poderia aproveitar a estrutura já existente na Fundação Araucária, potencializando ainda mais a agência com esse aporte de recursos para a geração de novos programas na área da C, T e, em especial, da inovação.

5 | CONCLUSÃO

Entende-se que o investimento público no campo científico e tecnológico é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico dos países, constituindo-se como um dos principais condicionantes da competitividade empresarial. Os investimentos nestas áreas devem ser assertivos e eficientes, sendo combinados com elaboração de políticas públicas que sejam voltadas para as necessidades do Estado e da sociedade, evitando-se assim desperdício de tempo com projetos de políticas públicas de pouco impacto econômico e social. Este estudo teve como objetivo analisar as fontes de fomento à inovação de origem pública, visando observar toda a condução e a organização dos programas de inovação no Estado do Paraná, ou seja, as políticas públicas voltadas à disseminação da inovação a partir dos atores sociais que integram o sistema paranaense de inovação, definidos na lei de inovação do Paraná (Lei 20.541/2021), com foco naqueles que se utilizam de recursos oriundos do Fundo Paraná.

Verificou-se que nos planos plurianuais do governo do Paraná nem tudo o que fora planejado acaba sendo executado. Em parte, ao que tudo indica, isso ocorreu, possivelmente, em razão da pandemia de COVID-19, mas principalmente por conta da alteração efetuada no art. 3º da lei 12.020/98, a qual teve seu repasse destinado ao fundo Paraná alterado,

tendo sido cortado praticamente à metade o que dificultou ainda mais a distribuição às áreas de C,T&I, diminuindo os valores repassados aos órgãos que recebem os valores oriundos do fundo paraná, prejudicando o desenvolvimento destes setores em nossa sociedade. Este corte realizado impactou e vem impactando em um maior desenvolvimento econômico e social não só do Estado do Paraná como também do Brasil, tendo em vista que para se chegar a um desenvolvimento pleno, de país desenvolvido, faz-se necessário que haja um grande aporte inicial de recursos nas áreas de C,T&I que são de vital importância para que haja o desenvolvimento econômico e social do estado, atingindo-se em enfim um estado de bem estar social e, finalmente, alavancando a inovação no Paraná.

REFERÊNCIAS

Anpei. (2022). Conheça 5 novos instrumentos de fomento à inovação no Brasil. Acessado em janeiro 20, 2022, em <https://anpei.org.br/novos-instrumentos-de-fomento-inovacao-brasil>.

Ipardes. (2021). Nota Técnica: Panorama de ciência, tecnologia e inovação Ipardes última década 2010. Acessado em novembro 23, 2021, em <http://www.ipardes.gov.br>.

Mangabeira F. J. (2022). Observatório da Democracia. Acessado em janeiro 20, 2022, em <https://observatoriodademocracia.org.br/2021/07/26/relatorio-ciencia-e-tecnologia-julho-2021>.

Labiak, J. S; Matos, E. A; Lima, I. A. (2011). Fontes de fomento à inovação. Curitiba: Aymarâ.

Paraná. (2021). Decreto n.º 1.419/2019 – Cria a Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e adota outras providências. Acessado em dezembro 08, 2021 em <https://www.legislacao.pr.gov.br>.

Paraná. (2021). Decreto n.º 1.547/2019 – Cria a Superintendência Geral de Inovação e adota outras providências. Acessado em novembro 21, 2021 em <https://www.legislacao.pr.gov.br/>.

Paraná. (2021). Atas da reunião do CCT – 2015 a 2020. Acessado em dezembro 09, 2021 em <http://www.seti.pr.gov.br/Pagina/Relatorios-de-Gestao>.

Paraná. (2021). Lei n.º 20.541/2021 - Dispõe sobre política pública de incentivo à inovação, à pesquisa e ao desenvolvimento científico e tecnológico, ao fomento de novos negócios, e a integração entre o setor público e o setor privado em ambiente produtivo no Estado do Paraná. Acessado em novembro 20, 2021 em <https://www.legislacao.pr.gov.br>.

Wipo. Índice Global de Inovação. Acessado em dezembro 09, 2021 em https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf.

ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE PRIVAÇÃO DE LIBERDADE NO ESTADO DO PARÁ: ANÁLISE DE DADOS OFICIAIS DO ANO DE 2022

Data de aceite: 01/03/2023

Francisco dos Santos Neto

Assistente Social. Graduação e Mestrado em Serviço Social pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Professor e Coordenador do Curso de Serviço Social da Faculdade Estácio do Pará – Estácio/FAP. Técnico em Gestão Penitenciária – Assistente Social - da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Estado do Pará. Integra o Grupo de Estudos, Pesquisa e Extensão em Serviço Social e Política Social na Amazônia (GEPSS)

ORCID: 0000-0001-7389-0305

RESUMO: Objetiva-se evidenciar as condições de custódia no Estado do Pará. Parte-se de uma análise crítico-dialética, tendo em vista a compreensão de que o cárcere é mediação estratégica de dominação do capital e esta teoria e método favorecem uma visão de totalidade acerca das mediações que conformam o Sistema Penal na contemporaneidade. As análises foram construídas a partir de levantamento bibliográfico e documental, sendo este segundo a partir de dados oficiais divulgados em Relatório Anual de 2022 da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária

(SEAP). Enquanto resultado verificou-se o aumento de 38,80% no número de vagas no cárcere, o que não garantiu o déficit e a superlotação em algumas Unidades Prisionais, haja vista só na Região Metropolitana de Belém (RMB) havia em dezembro de 2022 uma lotação de 125% do número de vagas. Observa-se, ainda, que há um custo médio de R\$ 1.858,35 por cada Pessoa Privada de Liberdade (PPL) na SEAP, sendo que esse investimento não se converte em significativa inclusão em Políticas de Reinserção Social, haja vista que em dezembro de 2022 havia 2.476 PPLs inseridos em algum tipo de atividade de educação, enquanto a população prisional nesse período era de 19.640 pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema Penitenciário. Pessoa Privada de Liberdade. Condições de Privação de Liberdade.

ABSTRACT: The objective is to highlight the conditions of custody in the State of Pará. It starts with a critical-dialectical analysis, bearing in mind the understanding that prison is a strategic mediation of capital domination and this theory and method favor a vision of totality about the mediations that make up the Penal System in contemporary times. The analyzes were

based on a bibliographical and documentary survey, the latter being based on official data published in the 2022 Annual Report of the Secretary of State for Penitentiary Administration (SEAP). As a result, there was an increase of 38.80% in the number of places in prison, which did not guarantee the deficit and overcrowding in some Prison Units, considering only in the Metropolitan Region of Belém (RMB) there was in December 2022 a capacity of 125% of the number of vacancies. It is also observed that there is an average cost of BRL 1,858.35 for each Person Deprived of Liberty (PPL) at SEAP, and this investment does not translate into significant inclusion in Social Reinsertion Policies, given that in December By 2022, there were 2,476 PDLs involved in some type of education activity, while the prison population in that period was 19,640 people.

KEYWORDS: Penitentiary System. Person Deprived of Liberty. Conditions of Deprivation of Liberty.

INTRODUÇÃO

Este artigo é fruto de experiências vivenciadas como assistente social no Sistema Penitenciário no Estado do Pará. Ressalta-se que a essa pesquisa foi desenvolvida sob a perspectiva crítico-dialética de inspiração marxista, uma vez que este método é o que possibilita maior aproximação com a realidade por meio do desvelamento de suas múltiplas determinações.

Igualmente, essa é uma pesquisa de caráter qualitativo, pois estudos desta natureza opõem-se a um modelo único de pesquisa social para que cada fenômeno concreto seja compreendido em sua singularidade. (GOLDENBERG, 2004). Nessa direção, comprova-se a pertinência do método dialético, pois a pesquisa qualitativa requer uma abordagem que contemple a complexidade da realidade que está em constante transformação/movimento, e a abordagem dialética propõem-se analisar os contextos históricos, as determinações socioeconômicas dos fenômenos, as relações sociais de produção e de dominação com a compreensão das representações sociais (MINAYO, 2015).

Para alcançar o objetivo de apresentar as condições de privação de liberdade no Sistema Penitenciário do Estado do Pará, realizou-se análise documental, por meio dos dados oficiais divulgados no Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), do mês de dezembro de 2022. Além disso, muitas reflexões partem da observação enquanto trabalho do Sistema Prisional, tendo em vista que isso favorece “contato direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa” (CORREIA, 1999, p. 31).

Por fim, para melhor compreensão do leitor este trabalho está disposto em 02 (dois) itens, além desta introdução e das considerações finais, quais sejam: 1) Trata de aspectos históricos mais gerais acerca do Sistema Penal; 2) Realiza-se uma análise dos dados oficiais divulgadas no Relatório Anual SEAP em Números de 2022.

ASPECTOS HISTÓRICOS ACERCA DO SISTEMA PENITENCIÁRIO

Na gênese do Sistema Penal tinham-se as penas postas independentemente dos danos/lesões provocadas ao conjunto da sociedade, ou seja, esta não levava em consideração uma determinada equivalência entre o bem jurídico ofendido e a penalização aplicada, tornando desproporcional e, conseqüentemente, punitivo o reparo do ato cometido sem qualquer perspectiva pedagógica. Nesse contexto, a pena estava simbolicamente atravessada pela ideia de vingança. Isso estava intimamente relacionado à religiosidade, tal como nos informa Moraes (2011, p. 1) citando a “Sagrada Escritura”, a qual nos informa que:

Quem ferir mortalmente um homem será morto [...]. E quando homens em briga ferirem uma mulher grávida, mas a criança nascer sem problema, será preciso pagar uma indenização, a ser imposta pelo marido da mulher e decidida por arbitragem. Mas se acontecer dano grave, pagarás por vida, olho por olho dente por dente, mão por mão, pé por pé, queimadura por queimadura, ferimento por ferimento, contusão por contusão - Êxodo 21, 15; 17.

Nesse sentido, verifica-se que a “Bíblia Sagrada” traz a previsão da vingança privada como espécie de pena a ser aplicada. Como forma de avanço a uma perspectiva de punição nos preceitos bíblicos tem-se a instituição da Lei do Talião, a qual trazia como princípio, segundo Biondi (2020) o pagamento dos danos como forma de reparar a perda de vida por vida, olho por olho, dente por dente, mão por mão, pé por pé, queimadura por queimadura, ferimento por ferimento, golpe por golpe. Nas palavras de Mirabete (2001, p. 36) “a Lei de Talião foi um grande avanço por que reduziu a abrangência da ação punitiva dos indivíduos”. Sua superação se deu por meio da Lei das XII Tábuas (450 a. C) que trazia previsões que até hoje são pilares do estudo jurídico e social. Sobre esta Venosa (2008, p. 32) nos informa:

No período que vai do estabelecimento da República (Romana) à Lei das XII Tábuas, pela primeira vez se encontra o direito escrito [...] a Lei das XII Tábuas é um monumento fundamental para o direito, que revela claramente uma legislação rude e bárbara, fortemente inspirada em legislações primitivas e talvez muito pouco diferentes nos séculos anteriores.

Verifica-se, nesse momento, a intenção do Poder Público de disciplinar o sujeito que comete de conflito com a lei, ainda que de forma muito preliminar, uma vez que a prisão foi destinada a reter o condenado até a efetiva execução de sua punição, a qual era sempre corporal ou infamante (FOUCAULT, 1987).

Diversamente, o conceito de prisão que temos na contemporaneidade advém do direito canônico. Conforme Bittencourt (2000, p. 28) “o direito canônico contribui consideravelmente para o surgimento da prisão moderna, especialmente no que se refere as primeiras ideias sobre a reforma do delinquente”. Nessa modalidade de prisão, oportuniza-se, ao transgressor, a possibilidade de reflexão sobre seus atos objetivando-se

o alcance do perdão. Sobre esse aspecto Caldeira (2009, p. 264) nos informa que “a pena de prisão começou a ser aplicada aos religiosos que cometiam algum pecado a privação da liberdade era uma oportunidade dada pela igreja para que o pecador, no silêncio da reclusão, meditasse sobre sua culpa e se arrependesse dos seus pecados”.

É no bojo das transformações societárias, especialmente no contexto do iluminismo, que se abre precedente para novas perspectivas e possibilidades na área do sistema penal. Notadamente, por meio do avanço de elaborações teóricas voltadas para essa área, as quais incorporam os preceitos da “Revolução Burguesa”. Ressalta-se que diversos estudiosos se dedicaram aos estudos ligados a justiça criminal, dentre os quais: Jean Jacques Rousseau, (*O contrato social*, 1762), Montesquieu, (*Os 12 espíritos das leis*, 1748), Voltaire, (*O preço da justiça e da humanidade*, 1777), Jeremias Bentham, (*Introdução aos princípios morais na legislação*, 1780), Immanuel Kant, (*Crítica da razão pura*, 1788), e Friedrich Hegel (*Filosofia dos direitos*, 1821). Dentre os autores de maior expressão nesse contexto situa-se Cessare Beccaria (1738-1794) na obra *Dos delitos e das penas*. Informa-nos o autor:

O clamor público, a fuga, as confissões particulares, o depoimento de um cúmplice do crime, as ameaças que o acusado pode fazer seu ódio inveterado ao ofendido, um corpo de delito existente, e outras presunções semelhantes, bastam para permitir a prisão de um cidadão. Tais indícios devem, porém, ser especificados de maneira estável pela lei, e não pelo juiz, cujas sentenças se tornam um atentado à liberdade pública, quando não são simplesmente a aplicação particular de uma máxima geral emanada do código das leis (BECCARIA, 1998, p. 14).

Nesse contexto, a obra do autor inaugura uma nova quadra na problematização do sistema penal, qual seja: a de preocupar-se com direitos e garantias dos indivíduos em conflito com a lei. Essa concepção é encarada por estudiosos da área da segurança pública como sendo o maior avanço do iluminismo na seara do direito penal (LOPES, 1999). Incorporando a esses preceitos, no Brasil a modernidade dos estabelecimentos penais foi inaugurada, de acordo com Carvalho Filho (2002, p. 38), com as casas de correção do Rio de Janeiro e de São Paulo, em 1850 e 1852, respectivamente. Assim, em 1890 materializa-se a construção do complexo penitenciário do Carandiru. Carvalho Filho (2002, p. 43) comenta sobre o Carandiru:

Em 1920, é inaugurada a penitenciária de São Paulo, no bairro do Carandiru. Projeto Ramos de Azevedo foi saudada como um marco na evolução das prisões e era visitada por juristas e estudiosos do Brasil e do mundo, como “instituto de regeneração modelar”. Construída para 1.200 presos, oferecia o que havia de mais moderno em matéria de prisão: oficinas, enfermarias, escola, corpo técnico, acomodações adequadas, segurança.

Mas, é somente em 1984 que se instituem, por meio do Código Penal daquele ano, possibilidades de aplicação de penas alternativas. Canto (2000, p. 16)

O Código Penal de 1984 alterou substancialmente certos aspectos contidos no ordenamento anterior. Dentre as modificações, podemos citar, como

relevantes, a figura do arrependimento posterior, a criação de um artigo próprio para a reabilitação e o desaparecimento das penas acessórias.

Ressalta-se que a instituição da Lei de Execução Penal (LEP) em 1984 incorpora um conjunto de medidas que visa à garantia de direitos fundamentais dos custodiados pelo Sistema Penitenciário brasileiro, as quais expressam os avanços civilizatórios daquele período. Tais avanços materializam-se no contexto da redemocratização da sociedade. Nessa direção, a LEP traz já em seu Art. 1º a noção de direitos fundamentais, especialmente no que tange a possibilidade de "Reinserção Social", a saber: "A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado".

Ressalta-se que, em que pese a matriz positiva que atravessa a LEP, inegavelmente e com a sua instituição que se abre concretas possibilidades de aplicação de penas alternativas a privação de liberdade, e consequentemente, a ultrapassagem da noção de punição pura e simples. Igualmente, é com o advento dessa nova mentalidade do ordenamento jurídico que se inscreve a possibilidade de atuação de profissionais de nível superior, dentre os quais: assistentes sociais, psicólogos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, médicos, nutricionistas, etc., que vão atuar no processo de mediação dos direitos instituídos as pessoas em privação de liberdade e/ou egressos do Sistema Prisional.

AS CONDIÇÕES DE CUSTÓDIA NO SISTEMA PRISIONAL: ANÁLISE DO RELATÓRIO "SEAP EM NÚMEROS DE 2022" DO ESTADO DO PARÁ

De antemão, importa sinalizar e apresentar a dimensão teórica que sustenta o sistema penal brasileiro, uma vez que a teoria mista, base do Sistema Penitenciário brasileiro, é a basilar para garantir a dupla natureza de tal Sistema Penitenciário, qual seja: a natureza retributiva e preventiva da sanção penal. Na perspectiva de Oliveira (2011, p. 147):

[...] também chamadas de ecléticas ou unitárias, as teorias mistas, surgiram em meio à profusão de críticas direcionadas, de um lado, às teorias absolutas e, de outro, às teorias relativas (prevenção geral e prevenção especial). Ao invés de negar estes dois fundamentos da pena, as teorias mistas procuram o contrário, correlacionar a natureza retributiva e a natureza preventiva da sanção penal. No que tange ao aspecto retributivo, ao invés de fazer revelar um caráter de vingança, corresponde à necessária medida assecuratória da proporcionalidade entre a pena e o delito, adequando as funções de prevenção geral e especial aos critérios de justiça. Ao mesmo tempo, a pena passa a buscar tanto um efeito dissuasor de práticas criminosas pelos demais membros da sociedade, quanto um desestímulo à reiteração de ações criminosas pelo indivíduo já condenado, permitindo-se, ainda, que este seja ressocializado.

Nesse sentido, a lei de execução penal prevê uma série de direitos aos custodiados e do sistema penal, quais sejam: assistência material, assistência à saúde, assistência

jurídica, assistência educacional e assistência religiosa (LEP, 1984). Tais garantias fundamentais se voltam também para os egressos desse sistema, uma vez que o Estado precisa se responsabilizar pelo processo de retorno à liberdade dessas pessoas, por meio da garantia de possibilidades de construção de novos projetos de vida.

Ocorre que garantir um processo de privação de liberdade no Brasil, e em particular no estado do Pará, que garanta direitos fundamentais e favoreça o processo de Reinserção Social é desafiador, tendo em vista o exponencial volume de pessoas privadas de liberdade (PPL) no estado. De acordo com os dados da SEAP (2022), até dezembro de 2022, havia 19.640 PPLs no Sistema Prisional paraense, o que certamente dificulta a atuação de todo Sistema de Segurança Pública e de Garantia de Direitos de forma que contemple esse contingente populacional expressivo. Destaca-se que de 2020 a 2023 houve um aumento no número total de pessoas presas, o que pode ser explicado pelo aumento do contingente de pobreza e desigualdade social no país, a saber:

ANO	TOTAL DE PPLs PRESOS (CONDENADOS/PROVISÓRIOS)	TOTAL DE PPLs MONITORADOS (CONDENADOS/PROVISÓRIOS)
2020	18.623	3.308
2021	18.508	3.320
2022	19.640	4.040

Tabela 01 – Número total de PPLs entre os anos de 2020 a 2022.

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do SEAP em Números de 2022, 2023

Deve-se considerar que esse contingente de PPLs está distribuído entre 6 (seis) Regiões do estado, quais sejam: Baixo Amazonas, Sudoeste, Sudeste, Marajó, Região Metropolitana de Belém (RMB) e Nordeste do Pará, sendo divididos em 57 (cinquenta e sete) Unidades Prisionais. Observa-se que, com exceção das Regiões Sudoeste e Sudeste do Pará, todas as demais Regiões encontram-se com taxa de ocupação superior a 100% da capacidade, conforme evidencia-se a seguir:

REGIÃO	TAXA DE OCUPAÇÃO
BAIXO AMAZONAS	108%
SUDOESTE	93%
SUDESTE	91%
MARAJÓ	217%
RMB	125%
NORDESTE	128%

Tabela 02 – Taxa de Ocupação das Unidades Prisionais por Região do Pará

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do SEAP em Números de 2022, 2023

Desta forma, pode-se observar um déficit de vagas no Sistema Prisional, ainda que de 2018 a 2022 tenha havido aumento de 38,80% na capacidade de custódia do estado, por meio da ampliação do Sistema, o qual passou de 9.970 vagas em 2018, para 13.838 em 2022. Deve-se observar que o custo médio para construção de uma vaga na SEAP é de R\$ 52.000,00, sendo o custo médio de permanência mensal de cada PPL nessas Unidades de R\$ 1.858,53.

Observa-se que, em que pese os investimentos, há um sucateamento do Sistema Prisional, haja vista que a taxa de ocupação superior a 100% revela que a custódia no estado não garante condições adequadas de privação de liberdade, incluindo a impossibilidade de distanciamento social mesmo no contexto de Pandemia COVID-19. Ressalta-se que, de acordo com os dados apresentados pela Secretaria, há uma progressiva variação de investimentos do Estado no Sistema Prisional, em vistas a sua melhoria, ainda que isso não tenha suprido os déficits, conforme elencados acima.

No entanto, tais investimentos a maior revelam a lógica estruturante do Estado Penal, na medida em que nos últimos anos, especialmente pós-2016 a partir da Emenda Constituição 95/2016, com radicalização a partir do Governo Bolsonaro¹, houve uma variação de investimentos a menor em todas as áreas sociais, com destaque para educação que entre os anos de 2010 a 2021, de acordo com Santos Neto (2021), teve diminuição de significativa na variação de investimentos, conforme a seguir:

ANO	VALORES EM BILHOES	VARIAÇÃO DE INVESTIMENTO
2010	48,50	--
2010 – 2011	58,45	20,51%
2011 – 2012	72,58	24,15%
2012 – 2013	82,25	13,33%
2013 – 2014	93,90	14,15%
2014 – 2015	103,78	10,52%
2015 – 2016	106,74	2,85%
2016 – 2017	111,41	4,37%
2017 – 2018	112,19	0,70%

1 De acordo com Castilho e Lemos (p. 271-272) ao analisar o Governo Bolsonaro (2018-2021) apontam que: “No Brasil, a aceleração das políticas ultraconservadoras e ultraneoliberais encontraram, no governo de Jair Bolsonaro, um solo fértil para crescer e se alastrar sem medidas. Os sucessivos cortes e privatização na saúde pública, na previdência e assistência social [...] A necropolítica de Bolsonaro utiliza o Estado para subjugar qualquer possibilidade de vida ao poder da morte. Não se trata de ações desconexas, eventuais, pontuais ou excepcionais, trata-se, sim, de ações políticas que se transformaram em regra e não em exceção, que define quem importa e quem não tem importância, quem é essencial e quem é descartável. A opção pela violência e morte neste governo é incorporada aos processos institucionais, numa espécie de industrialização da morte, como a que estamos presenciando neste contexto da pandemia [...] A naturalização e legitimação da violência, insegurança econômica, desmonte de direitos, ataque às experiências democráticas, extermínio da população que vive na periferia, passa a ser encarada como a legalidade que deve ser aceita pela classe trabalhadora. O neoliberalismo, e sua expressão jurídica, o estado de exceção, torna-se um novo paradigma para explicar governos autoritários que mantêm a legalidade constitucional atacando e desconsiderando esta mesma ordem legal”

2018 – 2019	114,1	1,7%
2019 –2020	105,4	-7,2%
2020 –2021	59,8	- 43,26%

Tabela 03 – Variação Anual de Investimentos em educação (2010-2021)

Fonte: Santos Neto (2021), a partir dos Dados do SIAFI/SIGA/Senado Federal, 2021.

Conforme visto, o último ano com variação de investimento positiva foi de 2019, orçamento aprovado ainda no Governo Temer, e executada no Governo Bolsonaro. Portanto, é visível o descaso com a educação pública, haja vista o processo de desfinanciamento, pois os valores executados no ano de 2021, por exemplo, são praticamente equivalentes ao que foi executado em 2011, o que representa a precarização da educação, a qual é uma Política Pública estratégica de desenvolvimento social. Em contrapartida, de acordo com os dados também citados linhas acima, os investimentos na Política de Segurança, em particular o Sistema Penal, tem ganhado maior visibilidade (SANTOS NETO, 2021).

Deve-se considerar, ainda, que os maiores investimentos nessa área estão focados em questões operacionais e estruturais (construção de espaço físico), além do que a contratação de pessoal tem focado na inserção de novos Policiais Penais², em detrimento de novos concursos para Técnicos de Nível Superior na área de Gestão Penitenciária, os quais atuam, sobretudo com a mediação de direitos sociais e saúde da população prisional. Observa-se que o último concurso³ para Técnicos em Gestão Penitenciária, quais sejam: assistentes sociais, psicólogos, médicos, enfermeiros, etc., se deu em 2017.

Ocorre que naquele ano de 2017 houve concurso para Policiais Penais, sendo lançado mais um concurso no ano de 2021 com nova oferta de novo concurso para esta área, sem reforça para áreas do quadro de pessoa de Saúde Prisional, ainda que em um contexto de aumento no número de prisões, e que certamente o contingente elevado de pessoas dificulta o atendimento com qualidade das PPLs por parte da equipe técnica, a qual recebe demanda de trabalho/atendimento acima da capacidade laborativa em todas as regiões do estado, haja vista a lotação das Unidades Prisionais acima de 100% da capacidade. Observa-se esse déficit pelos dados de atendimento em Saúde Prisional apresentados, a saber:

2 Cumpre destacar que a contratação de Policiais Penais não é um problema, pelo contrário, o fortalecimento de pessoal em qualquer Secretaria de Estado é da maior importância. Contudo, chama-se atenção para a tendência de não reposição do quadro técnico, enquanto há fortalecimento do Setor Operacional, revelando como prioritário para a instituição a questão operacional e não de reinserção social e de saúde.

3 Os dados oficiais sobre os últimos concursos públicos da SEAP podem ser consultados no Site das bancas organizadoras, quais sejam: AOCP, que organizou o certame de 2017, assim como CETAP, que foi responsável pela seleção do ano de 2021.

ESPECIALIDADE	MÊS DE REFERÊNCIA				
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MÉDICINA/ ENFERMAGEM	85736	186858	132868	141945	Não divulgado
PSICOLOGIA	2723	4478	4668	5003	
ONDONTOLOGIA	3157	5787	5235	6292	
TERAPIA OCUPACIONAL	419	2559	1482	917	
SERVIÇO SOCIAL	4982	4489	3991	4512	

Tabela 04 –Atendimentos Biopsicossociais da SEAP no mês de novembro de 2022

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do SEAP em Números de 2022, 2023

Evidenciando os dados acima, pode-se observar que, ao se fazer uma análise comparativa entre o número de PPLs *versus* número de atendimentos técnicos, há um déficit quantitativo, tendo em vista que se consideramos a população prisional, até dezembro de 2022, em 19.640 PPLs é notável que os atendimentos técnicos não alcançam a todos em nenhum dos meses apresentados, o que revela a necessidade de contratação via concurso público de mais profissionais nas equipes de saúde prisional.

Outro ponto a ser refletido é de que não há evidências no Relatório de nenhum investimento financeiro em Projetos de Reinserção Social, com exceção das matrículas em educação e inscrição no Exame Nacional do Ensino Médio para Pessoas Privadas de Liberdade (ENEM/PPLA) e o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos de Pessoas Privadas de Liberdade (ENCCEJA/PPL), os quais devido à pandemia do COVID-19 tiveram algumas remarcações de data⁴. A seguir os dados concernentes a inscrição nos exames:

EXAME	2018	2020/2022
ENCCEJA	1.431	2.656
ENEM	1.002	1.707

Tabela 05 – Quantitativo de inscritos nas últimas edições do ENEM e ENCCEJA PPL

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do SEAP em Números de 2022, 2023

Observa-se que há uma média menor de inscritos entre os anos de 2020 a 2022, tendo em vista que se somado o quantitativo desses anos verifica-se uma diminuição na média do número de inscritos se comparado ao ano de 2018. Ademais, não há informações sobre o ano de 2019, tampouco explicações do porque não houve divulgação desses dados. Destaca-se ainda que o número de PPLs inseridas em atividades de educação formal é ínfimo se consideramos o quantitativo total de pessoas reclusas no período. Abaixo, segue

⁴ De acordo com os dados do SEAP em Números de 2022: o ENCCEJA/PPL 2020, foi aplicado em 2021, e o do ano de 2021 foi realizado em 2022. Já o ENEM PPL de 2021 foi realizado nos dias 09 e 16 de janeiro de 2022.

uma tabela apresentando tais dados em referência ao número total de pessoas presas:

MODALIDADE DE ENSINO	PPL EM ATIVIDADES ATÉ DEZEMBRO/2022	TOTAL DE PPLs EM DEZEMBRO/2022
ALFABETIZAÇÃO	207	19.640
EJA	1324	
ENSINO PROFISSIONAL	101	
EAD SUPERIOR	130	
REMIÇÃO POR LEITURA	714	

Tabela 06 – Quantitativo de PPLs inseridos em atividades de educação formal

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados do SEAP em Números de 2022, 2023

Somando-se todas as pessoas, considerando que elas não se repetem/duplicam, significa dizer que havia, naquele momento, 2.476 PPLs em educação formal, o que representa 12,61% do total de custodiados em atividades de educação. Certamente este é um quantitativo irrisório se considerarmos o Sistema Penal enquanto “Instrumento de Ressocialização. Entende-se, portanto, que o cárcere cumpre um outro papel na lógica da sociedade burguesa, qual seja:

A chamada ‘ressocialização’ possui suas bases estabelecidas pela Lei de Execução Penal (LEP) e em forte ideologia lastreada, ao longo dos tempos, pela ciência da criminologia e o direito positivo, que implica relação direta com a aplicação da pena. A evolução da aplicação da pena estabelece determinações dos preceitos estabelecidos na LEP e na política de ressocialização, que perpassam desde os fundamentos da vingança pelo Vis corporis (sofrimento do corpo - atributo da pena fundamentalmente utilizada na idade média) ao Jus puniendi (direito de punir do Estado), em um cenário de humanismo e retribuição penal que se apresenta nos termos da sociabilidade humana. Conceito amplamente questionado pela criminologia crítica, que há tempos aponta para a ‘falácia da ressocialização’ penal, quando se acredita que haverá êxito “educar para a liberdade em condições de não liberdade” (CFESS, p. 65, 2014).

Trata-se de uma lógica pautada em uma sociedade em que se deve ‘reintegrar’ os ‘desviantes’, perdendo-se de vista que na realidade o Sistema Prisional constitui uma lógica punitiva desde sua nascitura, conforme evidenciado no primeiro item deste trabalho. A referida política, no Brasil, possui um discurso que objetiva reconduzir para a sociedade as pessoas encarceradas. Dessa maneira, conta com uma série de programas, em que o trabalho intramuros ou laborterapia representa seu principal expoente, apoiado na educação, qualificação e mesmo nos cultos religiosos. Contudo, tais atividades, conforme visto não abarcam a todos, sobretudo, pois a prioridade de investimentos tem sido na construção de mais vagas em detrimento de maiores investimentos nas áreas sociais.

De toda forma questiona-se: é possível pensar em uma execução humanizada

do castigo? Considera-se que a “ressocialização”, ou melhor dizendo: a construção de alternativas a condutas tipificadas como crimes para determinados grupos sociais, perpassa pelo fortalecimento do Sistema de Garantia de Direitos, os quais favoreçam que esses atores sociais consigam construir projetos de vida baseados em valores éticos como igualdade, justiça social, solidariedade/coletividade, cidadania e democracia. No entanto, especialmente pós ascensão da extrema direita no Brasil⁵, o que tem sido fortalecido é o Estado Penal, o qual propaga a ideia do “bandido bom é bandido morto”, enquanto o Estado deveria ser uma instância democrática e de favorecimento de direitos sociais e políticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, de natureza bibliográfica e documental, teve como objetivo apresentar as condições de privação de liberdade/custódia no estado do Pará, com base nos dados oficiais divulgados pela Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP). Desta forma, analisou-se o Relatório SEAP em Números, especialmente as informações concernentes ao mês de dezembro de 2022, tendo em vista serem as mais recentes.

Considerando as informações encontradas pôde-se perceber que a ampla maioria das Unidades Prisionais estão com lotação acima da capacidade permitida, o que se constitui um problema de Segurança Pública de natureza estrutural, pois em que pese os investimentos realizados para a construção de novas Unidades e abertura de novas vagas, não se supriu o déficit, o que certamente ocasiona inúmeros problemas logísticos e de garantia de direitos.

Outro ponto importante é o número de atendimentos em Saúde Prisional, sempre a menor do que o quantitativo total de internos, o que expressa a necessidade de contratação de pessoal destas áreas, a saber: assistentes sociais, psicólogos, médicos, enfermeiros, etc., no entanto o último concurso público que abarcou vagas para este público foi em 2017, denotando a necessidade de fortalecimento dessa área, haja vista que o número de custodiados, até dezembro de 2022, era acima de 19 mil pessoas.

Ademais, um dado bastante significativo é de PPLs inseridos em atividades de educação formal, pois dos 19.640 PPLs, somente 12,61% estão inseridos em alguma atividade educativa, o que compromete finalidade institucional do Órgão, a qual perpassa por “efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado, do internado e do preso provisório, observando a promoção da cidadania, a dignidade humana e os direitos e garantias fundamentais”, tendo como missão institucional “planejar, coordenar, implementar, fiscalizar e executar a custódia, reeducação e reintegração social de pessoas presas”, de acordo com a Lei 8.937/2019.

Desta forma, é fundamental fortalecer o Sistema de Garantia de Direitos, tendo

5 Refere-se ao período pós-golpe 2016 e, consequentemente, a ascensão de Temer (2016-2018) e Bolsonaro (2019-2022), os quais adotaram enquanto política o Estado mínimo para o social.

em vista que é somente sob o prisma do Estado Democrático, em detrimento do Estado Penal, que a sociedade logrará alcançar uma *status quo* mais justo, igualitário e baseado na justiça social, pautada na emancipação humana e autonomia de indivíduos e grupos sociais historicamente explorados/oprimidos e que, em sua ampla maioria, são quem constitui a população privada de liberdade no Brasil.

REFERÊNCIAS

BECCARIA, Cesare. Dos delitos e das penas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1998.

BIONDI, Eduardo Abreu. Teoria da perda de uma chance na responsabilidade civil. Disponível em: Acesso em: 18/03/2020.

BRASIL. Lei de nº 7.210 de 11 de Julho de 1984 de Execução Penal.

CALDEIRA, Felipe Machado. A evolução histórica, filosófica e teórica da pena. Revista da EMERJ, Rio de Janeiro, Nº45, V.12, 2009.

CANTO, Dilton Ávila. Regime inicial de cumprimento de pena reclusiva ao reincidente. (2000). Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC).

CARVALHO FILHO, Luiz Francisco. A prisão. São Paulo: Publifolha, 2002.

CASTILHO, Daniela Ribeiro. LEMOS, Esther. Luiza. Souza. Necropolítica e Jair Bolsonaro: repercussões na Seguridade Social brasileira. R. Katál., Florianópolis, v.24, n. 2, p. 269-279, maio/ago. 2021

CFESS. Atuação de assistentes sociais no Sociojurídico subsídios para reflexão. Conselho Federal de Serviço Social - CFESS Brasília (DF) | 2014

CORREIA, M. C. (1999). A Observação Participante enquanto técnica de investigação. Pensar Enfermagem, 13(2), 30-36.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 1987. Disponível em: 100 . Acesso em: 10/03/2015.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais / Mirian Goldenberg. – 8º ed. – Rio de Janeiro: Record, 2004.

LOPES, Maurixio Antonio Ribeiro. Princípios políticos do direito penal. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

MINAYO, Cecília. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade / Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). 34. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MIRABETE, Júlio Fabbrini. Processo penal. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, Jairo Coelho. O fenômeno jurídico na antiguidade. Revista Jus Navigandi. 2011.

OLIVEIRA, Tarsis Barreto. Pena e racionalidade: a função comunicativa e estratégica da sanção penal na tipologia habermasiana. Universidade Federal da Bahia, 2011. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8442/1/TARSIS%20BARRETO%20OLIVEIRA %20-%20TESE.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8442/1/TARSIS%20BARRETO%20OLIVEIRA%20-%20TESE.pdf). Acesso em: 17/03/2020

SANTOS NETO, F. SERVIÇO SOCIAL, TEORIA E MÉTODO EM MARX: Estudo de sua mediação na formação e trabalho profissional de Assistentes Sociais em Belém/PA /Francisco dos Santos Neto. – 2021.

SEAP. Secretaria de Administração Penitenciária em Números. SEAP em números 2022. Belém, 2022. Disponível em: https://www.seap.pa.gov.br/sites/default/files/sn_fevereiro_pc_final.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023

VENOSA, Silvio de Salvo. Direito Civil: Responsabilidade Civil. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GESTÃO PARTICIPATIVA: OS PRINCIPAIS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA

Data de aceite: 01/03/2023

Marcos Silvestre da Silva Borges

O autor é formado em Administração de Empresas pela Faculdade Atenas Maranhense-FAMA. Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Ademar Rosado-FAR e Especialista em Marketing e Recursos Humanos pela Faculdade Ademar Rosado-FAR

Manoel Henrique Santos Lima

O orientador possui graduação em Direito pela Faculdade Santa Terezinha - CEST (2010) e graduação em Eletrônica Industrial pelo Instituto Federal do Maranhão (2007). Atualmente é Especialista Penitenciário Jurídico da Secretaria de Justiça e Administração Penitenciária do Maranhão - SEJAP - MA e Professor de Direito da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, com ênfase em Direito Público

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal do Programa Nacional de Formação em Administração Pública no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil – PNAP/UAB/ CAPES, através da Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção de grau de especialista.

RESUMO: A grandeza dos problemas sociais brasileiros é um tema que desafia a administração pública e principalmente a gestão pública municipal, quanto à solução para os problemas locais e a implementação de políticas públicas eficientes em um contexto de exclusão social. Para fazer frente a todos esses dilemas os gestores públicos devem se aproximar da população, através dos mecanismos de participação popular visando à construção de uma sociedade mais justa e igualitária. O presente trabalho aborda justamente o papel da gestão democrática e participativa, visando compreender o papel de cada ator social (cidadãos, gestor público e sociedade civil organizada) e também compreender por que mesmo com um arcabouço de leis assegurando a participação popular, ainda temos uma baixa participação da população na gestão pública. O trabalho científico foi construído, através da realização de pesquisa bibliográfica, com autores renomados, que subsidiaram o referencial teórico e serviram de base para a discussão e compreensão dessa temática. É preponderante a participação de todos os municípios nos conselhos municipais, na implementação do orçamento municipal, na adoção de políticas como o Plano Diretor e

também fiscalizando a gestão municipal e seus vereadores, visando à construção de uma cidade que proporcione uma melhor qualidade de vida para todos os seus moradores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Participação Popular. Ator social.

ABSTRACT: The greatness of Brazilian social problems and an issue that challenges the government and especially the municipal public administration, as the solution to local problems and the implementation of efficient public policies in a context of social exclusion. To meet all these dilemmas of public managers should approach the population, through popular participation mechanisms aimed at building a more just society. This paper addresses precisely the role of democratic and participative management to understand the role of each social actor and also understand why even with a legislative framework ensuring popular participation, we still have a low social interaction. It is leading the participation of all municipalities in the municipal councils in the implementation of the municipal budget, the adoption of policies such as the Master Plan and also supervise the municipal administration and his councilors, aiming to build a city that provides a better quality of life for all its residents.

KEYWORDS: Democratic Management. Popular Participation. Social Actor.

1 | INTRODUÇÃO

O modelo de gestão pública, burocrática e centralizadora, proposto por Max Weber já não atende a todas as demandas da gestão pública na atualidade e assim observa-se a adoção de novos modelos gerenciais mais arrojados e descentralizados, conforme apontou Maximiano (2000) em seus estudos demonstrando que algumas das disfunções que ocorreram na burocracia como a valorização excessiva dos regulamentos, o excesso de formalidade, a resistência às mudanças, a despersonalização das relações humanas, a hierarquização dos processos decisórios, a exibição dos sinais de autoridade e a dificuldade no atendimento aos clientes são as disfunções mais criticadas.

Portanto a adoção de um novo modelo de gestão pública é necessário para otimizar administração pública e maximizar a eficiência, fazendo frentes aos problemas sociais e econômicos. Diante disso o gestor público deve partilhar de uma nova visão de gestão, uma gestão pública mais democrática e participativa.

Segundo Roberto Rocha (2009), a Constituição Federal de 1988 assegura a participação da população, por meio de organizações representativas, no processo de formulação e controle das políticas públicas em todos os níveis da gestão administrativa (municipal estadual e federal). Todavia isso só é possível se os municípios exercerem o papel de cidadãos mais críticos e participativos na administração municipal em prol do desenvolvimento, visando a construção de uma cidade com mais qualidade de vida.

Diante dessa situação deparou-se com um grande dilema, quais os motivos da baixa participação dos cidadãos na gestão pública municipal? Para responder essa resposta buscou-se levantar por meio de pesquisas bibliográficas informações importantes sobre baixa participação dos municípios no envolvimento dos temas políticos, que são de extrema

importância para o desenvolvimento local.

De acordo Tenório e Rozemberg (2007) a falta de senso crítico faz a participação popular pouco se distinguir do simples adestramento. Para eles entre as formas de dominação, ela é a mais sutil e, por isso mesmo, mais perversa é a que mantém as pessoas alijadas do acesso à informação e à educação, instrumentos fundamentais para a equalização das oportunidades e eliminação de injustiças.

Para Carlos Rocha (2011) nas últimas décadas houve uma profusão de experiências de democracia participativa desenvolvida pelos municípios brasileiros. Foram criados os conselhos deliberativos de políticas sociais, o orçamento participativo, a gestão participativa de escolas públicas e diversas outras modalidades de espaços de participação, que foram desenhando o perfil das instituições públicas brasileiras.

Portanto a participação popular poderá contribuir para solução de problemas na administração municipal e também ser um agente de fiscalização no papel desempenhado pelo poder executivo e legislativo municipal, pois age como um catalisador, visando à interação social na resolução dos conflitos e problemas sociais.

2 | METODOLOGIA

Para realização do trabalho acadêmico foi utilizada a pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2010, p. 27) esse modelo de pesquisa “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, além disso, o seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. Além disso, esse método de pesquisa possibilita uma maior familiaridade do com o assunto pesquisado.

Adotamos também a pesquisa bibliográfica, que ainda de acordo com Gil (2010, p.29) pressupõe a utilização de materiais publicado em livros e redes eletrônicas para auxiliar na sistematização do trabalho científico, e busca fundamentar teoricamente o trabalho, bem como a identificar o estágio atual do conhecimento referente a essa temática.

Sobre a Metodologia segundo Marconi e Lakatos (2010) a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

Para Telma e Mito (2007, p.44) “ao tratar da pesquisa bibliográfica, é importante destacar que ela é sempre realizada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos”. Com isso busca-se auferir pelo método dedutivo o pressuposto da baixa participação dos cidadãos na gestão pública municipal, que é o objeto de estudo desse trabalho científico.

3 | CONTEXTO HISTÓRICO

O Brasil ao longo da sua história passou por várias mudanças políticas, sociais e econômicas, que moldaram a sociedade contemporânea. Desde descoberta do Brasil em 1500 por Pedro Álvares Cabral¹ até o Segundo Império de D. Pedro II (1840 - 1889), o país foi marcado por um modelo de produção econômica baseado em monocultura e na exploração de minério e utilizando a escravidão como fornecedora de mão de obra, conforme relata Vicentino e Dorigo (2000, p.386).

Foi predominantemente a presença hegemônica da produção escravista exportadora [...] e de seus representantes na organização imperial, que acabou marcando a feição do país durante o Segundo Reinado, mantendo a ordem socioeconômica construída ao longo do processo de colonização.

Nesse período a participação da população nas eleições e na política era muito baixa, pois poucas pessoas tinham direito ao voto, mulheres, menores de 21 anos de idade, religiosos e militares não tinham direito ao voto. Os negros e indígenas viviam à margem da sociedade.

Com a Proclamação da República em 1889 pelo Marechal Deodoro da Fonseca o direito ao voto foi ampliado, todavia não contemplava todas as camadas da sociedade, os negros e seus descendentes agora libertos não tinham nenhuma participação na política da época. Além disso, para Vicentino e Dorigo (2000, p.461):

A proclamação da República em 1889 e a libertação dos escravos um ano antes representaram o surgimento de uma alternativa histórica excepcional para o Brasil. Era a possibilidade de criar um regime fundado na soberania popular, no exercício pleno da cidadania, ampliada inclusive aos setores anteriormente marginalizados dentro da sociedade ou simplesmente excluídos do jogo político.

Fica evidente que o baixo nível escolar da população brasileira causou um grande prejuízo à mobilização social, pois nessa época a educação era um privilégio para a elite dominante e alguns grupos de comerciantes e religiosos.

Ao adentrar ao século XX, o país está marcado pelas suas desigualdades sociais, uma democracia incipiente e uma baixa participação popular. O Brasil torna-se uma república rural e ao longo do século XX, um país industrializado e urbanizado, vivendo momentos de liberdade política em períodos democráticos, como na República Velha (1889 a 1930), e nos governos do presidente Dutra (1946- 1951), do presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) e por último do presidente João Goulart (1961-1964). Em outros momentos a população sofreu com regimes ditatoriais como o de Getúlio Vargas no Estado Novo (1937-1945) e a Ditadura Militar (1964-1985). Para Helena Sales (2010, p.15) durante o século XX houve poucos resultados quanto à efetivação da Democracia no Brasil.

Somente no ano de 1985 com o fim do Governo Militar de Figueiredo e com a

¹ Pedro Álvares Cabral oficializa a posse sobre o Brasil (VICENTINO; DORIGO, 2004, p169).

realização do Movimento Diretas Já, o Brasil passa a ter um presidente civil eleito de forma indireta. Nesse momento a nação viveu um momento de “confusão social”, que para Helena Sales, demonstra que:

Desde a segunda metade da década de 1970 avolumara-se a vida associativa e a formulação de reivindicações dos setores sociais, das mais variadas naturezas e amplitudes. Um alvo comum unia a todos: o retorno à institucionalidade democrática, e tal movimentação resultou na Assembleia Constituinte de 1987. (HELENA SALES, 2010, p.16)

Uma nova constituição é promulgada em 1988 e em 1990 Fernando Collor de Mello é eleito através de voto direto, com ampla participação popular, porém depois de quase 02 anos do seu governo, sofre processo de *impeachment*²

O Brasil chega ao século XXI como uma nação democrática, garantindo o voto e a participação popular a todos os seus cidadãos. Na atualidade, os gestores possuem várias ferramentas de gestão que podem utilizar para ampliar a participação popular.

Como relata Bertold Brecht *apud* Helena Sales (2010, p.31) em sua obra abaixo, precisamos de cidadãos mais críticos e participativos, para que as mudanças sejam providenciadas em nossa cidade em nosso estado e também em nossa nação.

O pior analfabeto é o analfabeto político. Ele não ouve, não fala, nem participa dos acontecimentos políticos. Ele não sabe que o custo de vida, os preços do feijão, do peixe, da farinha, do aluguel, do sapato e do remédio dependem das decisões políticas. O analfabeto político é tão burro que se orgulha e estufa o peito dizendo que odeia a política. Não sabe o imbecil que da sua ignorância política nasce a prostituta, o menor abandonado, e o pior de todos os bandidos que é o político vigarista, pilantra, o corrupto e lacaio dos exploradores do povo.

Portanto para a construção de uma cidade com mais desenvolvimento e qualidade de vida é primordial a participação de todos os seus moradores e também de todos os seus agentes públicos e sociedade civil organizada. Isso é importante porque nas cidades é que de fato as políticas públicas são efetivadas.

4 | PARTICIPAÇÃO É CONQUISTA

A participação de cada cidadão nas decisões municipais já está prevista na própria Constituição Federal, promulgada em 1988 e ela vem para corroborar o papel desempenhado pelos vereadores, pelas Associações de Moradores e pelas demais entidades públicas e civis que atuam no dia a dia visando garantir o desenvolvimento social e econômico. Conforme descreve Pedro Demo (2001) “o início dos processos participativos está na capacidade de organização da sociedade civil, porque somente assim adquire vez e voz”.

De acordo com Roberto Rocha (2009) pode-se, inicialmente, dizer que a participação democrática nas decisões e ações públicas tem sido duramente conquistada pela sociedade

2 Impedimento legal de exercer mandato, de ocupar cargo. 2 contestação.3 repreensão. 4 ação de pôr em dúvida. 5 depreciação. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2009)

civil por lidar com um Estado tradicionalmente privatista, que sempre manteve relações simbióticas e corporativas com grupos privilegiados. Para Roberto Rocha na história brasileira houve uma mistura promiscua entre o público e o privado e isso afeta diretamente os interesses coletivos.

Para esse autor a participação popular na gestão pública está ligada diretamente ao grau de conscientização, politização e de nível de instrução educacional. Os cidadãos têm que conhecer os seus direitos e deveres, mas também devem saber como o exercitar a sua cidadania. Dessa forma um maior engajamento numa gestão participativa estará vinculado à conscientização do indivíduo quanto ao seu verdadeiro papel na busca pela melhoria do bem estar social. De acordo com Tenório e Rozemberg (1997, p. 103).

Somente a participação consciente possibilita o reconhecimento das relações de interesse e poder que, ocultas ou manifestas, tentam se desenrolar associadas ao processo participativo. A compreensão das motivações que inspiram o comportamento de pessoas ou grupos é de extrema relevância para inibir o desvirtuamento do ímpeto participativo, evitando a sua transformação em mobilização popular manobrada e desviada na direção de interesses egoístas.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a chamada “Constituição Cidadã” e com a aprovação da Lei n o 10.257 de 2001, denominada Estatuto das Cidades, o modelo de democracia representativa foi complementado pelo modelo de democracia de participação popular.

Como relata Carlos Rocha (2011) nas últimas décadas, uma profusão de experiências de democracia participativa foi desenvolvida pelos municípios brasileiros como os conselhos deliberativos de políticas sociais, orçamento participativo, gestão participativa de escolas pública e diversas outras modalidades de espaços de participação foram desenhando o perfil das instituições públicas brasileiras.

5 | A CIDADE: O LOCAL DO EXERCÍCIO DA DEMOCRACIA

Um dos grandes desafios da gestão pública na atualidade é conseguir aplicar de forma eficaz e eficiente a gestão participativa. Nesse modelo de gestão, o administrador público tem a oportunidade de chamar os seus munícipes e a sociedade civil organizada a contribuir de forma significativa na gestão da sua cidade. Para Tenório e Rozemberg (1997, p.103).

A participação social e a cidadania referem-se à apropriação pelos indivíduos do direito de construção democrática do seu próprio destino. Sua concretização passa pela organização coletiva dos participantes, possibilitando desde a abertura de espaços de discussão dentro e fora dos limites da comunidade até a definição de prioridades, a elaboração de estratégias de ação e o estabelecimento de canais de diálogo com o poder público.

Para isso existem hoje vários mecanismos que propiciam essa tomada de decisão

de forma compartilhada. O importante é que esses modelos de gerenciamento visam garantir que todos os envolvidos possam dar sua opinião, direcionando os recursos para aquilo que é visto como estratégico para a cidade.

Além disso, nesse modelo de gestão municipal os cidadãos deixam de serem sujeitos passivos e de fato passam a exercer sua cidadania de forma proativa. Eles passam a se envolverem nos problemas locais e também passam a acompanhar a destinação dos recursos para a saúde, educação, transporte, moradia e lazer.

Claro que para a aplicação de um modelo como esse é necessário à mudança em toda a estrutura da gestão municipal, além de mudança de atitude de gestor municipal, que terá que ouvir opiniões, críticas e sugestões, de como deverá administrar a cidade.

Todavia é de extrema importância a adoção de um modelo de gestão participativa, pois os moradores das cidades, que nelas vivem, estudam e nelas trabalham sabem realmente onde os recursos públicos devem ser aplicados. Esse cenário se reflete na esfera federal e estadual, mas principalmente nas gestões municipais.

Os municípios acabam tendo uma baixa interação com os seus administradores públicos e esses após eleitos se fecham em seus gabinetes e governam sem ouvir os principais interessados nas resoluções dos problemas da cidade, que são os seus moradores. Conforme relata Helena Sales (2010), as prioridades da prefeitura podem não coincidir com as da população, as escolhas feitas pela equipe de governo podem não ser as melhores aos olhos da maioria da população da cidade.

6 | OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO POPULAR

Os instrumentos de participação popular são ferramentas importantes para garantir que todos possam se envolver na gestão pública e em especial na gestão pública municipal. Para que tenhamos uma democracia representativa e participativa eficiente é de extrema importância o papel de sujeitos ativos e voluntários.

Helena Salles (2010) relata que embora as distorções e os problemas da representação precisem ser conhecidos e debatidos para o aprimoramento da democracia, não é apenas porque eles existem que a participação da sociedade torna-se importante. A participação das organizações da sociedade importa porque ela complementa a representação, ainda que ela não funcione satisfatoriamente.

A Lei nº 10.257 de 10 de julho de 2001, mais conhecida como Estatuto das Cidades, no seu capítulo IV, trata da gestão democrática da cidade. Nesse normativo no seu artigo 43, fica expresso que para garantir a gestão democrática das cidades, deverão ser utilizados, entre outros, os seguintes instrumentos:

- I – órgãos colegiados de política urbana, nos níveis nacional, estadual e municipal;
- II – debates, audiências e consultas públicas;

III – conferências sobre assuntos de interesse urbano, nos níveis nacional, estadual e municipal;

IV – iniciativa popular de projeto de lei e de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano.

Portanto cabe a administração pública municipal, a Câmara Municipal, a sociedade civil organizada, os demais órgãos públicos e também todos os munícipes a implementação dessas medidas propostas pelo Estatuto das Cidades.

6.1 Os Conselhos Municipais

Os conselhos municipais representam uma nova forma de interação entre o governo e a sociedade, que demonstra a urgência de novos modelos de gestão pública, com foco na gestão democrática e participativa. Os conselhos sinalizam uma maior responsabilidade dos administradores públicos com as políticas sociais, com as necessidades dos seus cidadãos e principalmente a criação de fóruns que promovam a ampla participação da sociedade civil na tomada de decisão e implementação das políticas públicas.

Para Helena Salles (2010) os conselhos municipais se empenham em interferir no direcionamento das políticas públicas e em seguida precisam pressionar o Poder Executivo a ceder-lhes o poder de decisão, de deliberação. Ou seja, os conselhos fazem a interface entre a democracia participativa e a representativa.

Já para Carlos Rocha (2011), os conselhos municipais têm um aspecto central da descentralização das políticas públicas. Para ele os conselhos foram criados, tanto nos estados como nos municípios, em diversas áreas das políticas sociais, como saúde, educação, assistência social, habitação e emprego, por obrigatoriedade do texto constitucional brasileiro promulgado em 1988.

Dessa forma os gestores municipais criam os conselhos mais pela obrigatoriedade da Constituição Federal de 1988, para garantir o recebimento dos repasses federais e estaduais, do que simplesmente para implementar uma gestão mais democrática.

6.2 O Orçamento Participativo

As decisões sobre como investir os recursos públicos, não podem ser tomadas de forma monocrática. Nas cidades ocorrem à implementação de todas as políticas públicas e ações sociais e econômicas, portanto nada mais justo do que “chamar”, cada cidadão a dar sua parcela de contribuição na construção do orçamento público municipal, visando à melhoria da infraestrutura local, da saúde, da educação, do lazer dentre outras.

O caso mais emblemático de aplicação de orçamento participativo é encontrado na cidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul. (PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 2016). Nesse modelo de gestão participativa cada cidadão tem um papel importante, contribuindo com suas ideias e também sendo um agente de fiscalização da gestão municipal.

Segundo Olinton de Rossi (2002) o Orçamento Participativo, instaurado há mais de uma década, possibilitou uma prática social que envolve a população da cidade de Porto Alegre, levando-a a atuar cooperativamente através de reuniões, atividades, projetos, obras e serviços.

Para Olinton de Rossi (2002), o Orçamento Participativo garante uma valorização dos agentes sociais, este desencadeia um desabrochar do cidadão, a formação para a cidadania. O Orçamento Participativo vem obtendo um reconhecimento mundial pela Organização das Nações Unidas – ONU, como sendo uma das 40 melhores práticas de gestão pública urbana no mundo.

6.3 O Plano Diretor

O Estatuto das cidades representa um moderno instrumento jurídico, pois possibilita ao gestor público, através do Plano Diretor um planejamento da ocupação do solo urbano, do saneamento e também da infraestrutura viária. Conforme declara Maximiano:

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocados em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2010, p.79)

Segundo o Estatuto das Cidades em seu artigo 39 a propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no plano diretor, assegurando o atendimento das necessidades dos cidadãos quanto à qualidade de vida, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas.

Outro ponto essencial do Plano Diretor é propiciar a participação popular, visando a construção da cidadania e também sendo um instrumento de integração entre a população e a gestão municipal.

Vale ressaltar que isso se concretiza quando o Plano Diretor estabelece a promoção de audiências públicas e debates com a participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade.

6.4 Lei de Iniciativa Popular

O cidadão possui hoje vários instrumentos de participação política, que contribuem para ele exercer sua cidadania e com isso garantir o fortalecimento da democracia. Dentre esses instrumentos a Lei de Iniciativa Popular, presente na Constituição Federal dá ao povo o direito de propor projetos de lei que atendam os anseios da sociedade.

Para Helena Salles (2010) a Lei de Iniciativa Popular possibilita a criação de projetos de lei interesse específico do município ou de bairros, através da manifestação de, pelo menos, cinco por cento do seu eleitorado.

Esse princípio fundamental da participação popular é representado de forma emblemática na carta magna no seu artigo 1º, Parágrafo Único, que diz que “todo o poder

emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, 1988).

7 | O PAPEL DOS ÓRGÃOS OFICIAIS DE CONTROLES E FISCALIZAÇÃO

Para Carlos Rocha (2011) o recente processo de democratização política no Brasil foi caracterizado pela notável capacidade de mobilização de diversos setores da sociedade civil, que reivindicavam seu direito de participação política. Todavia o nosso modelo de participação democrática está mais assegurado pelas leis e normativos jurídicos e não é praticado intensamente pela população, que ainda está familiarizando se com esse novo modelo de participação popular e de cidadania. De acordo com Roberto Rocha (2009, p.5).

A Constituição de 1988 apresenta, com efeito, uma nova configuração da gestão das políticas públicas, instituindo novos mecanismos nos processos de tomada de decisões, o que faz emergir um regime de ação pública descentralizada, no qual são criadas formas inovadoras de interação entre governo e sociedade, através de canais e estratégias de participação social.

Portanto para zelar pelo equilíbrio entre a gestão pública e a sociedade, algumas instituições exercem um papel importantíssimos defendendo a democracia representativa e a gestão participativa. Segundo Maria Wilcken (2011), as entidades fiscalizadoras e de controle são órgãos que tem por finalidade o gerenciamento e a fiscalização de organizações públicas para que estas consigam agir com transparência mediante a sua população.

Nesse contexto o Ministério Público Federal - MPF e o Ministério Público Estadual – MPE se posicionam como os defensores da sociedade, frentes aos descasos e desmando da gestão pública. Qualquer cidadão poderá acionar o Ministério Público, fazendo um denuncia ou propondo uma ação de melhoria. Quando o cidadão ou a coletividade não são atendidos pela gestão pública municipal, eles têm a disposição o Ministério Público para defender os seus interesses, conforme declara Helena Salles (2010) os setores organizados da sociedade passaram a ver o MP um ponto de apoio para suas lutas e reivindicações.

Além do Ministério Público a população podem recorrer aos Tribunais de Contas da União e também ao Tribunal de Contas Estadual. Esses tribunais fiscalizam a administração municipal e baseados na legislação e principalmente na Lei de Responsabilidade Fiscal e visam apurar o orçamento e contabilidade dos recursos públicos, visando combater a corrupção e o desvio dos recursos públicos.

Para Ruediger et al. (2008) *apud* Bastos (2002) o novo modelo de gestão pública, instituído após a reforma gerencial do Estado impôs às instituições de controle a necessidade de orientar sua atuação “para o exame dos resultados da ação pública e de sua efetividade no atendimento das necessidades da sociedade”. Os Tribunais de Contas são órgãos de assessoramento do poder legislativo, porém possuem total autonomia para fiscalizar os gestores públicos.

A Câmara Municipal, representando o poder legislativo local, também exerce um importante papel como agente fiscalizador da gestão pública municipal. Conhecida também como “a casa do povo”, por representar diretamente a população do município, cada vereador é um agente que pode observar se os recursos públicos estão sendo alocados em prol do benefício da comunidade.

Para Helena Salles (2010) se as pessoas não acreditam na função do vereador não há porque acompanhar seus trabalhos, comparecer à Câmara nas audiências públicas ou mesmo em suas sessões ordinárias. Além disso, muitas pessoas procuram os vereadores querendo “favores” e isso forma um elo espúrio entre o representante e o representado.

Os vereadores têm como papel preponderante ser o elo mais estreito entre a população e a gestão pública municipal, e eles não podem se omitir, já que têm como atribuição propor leis, fiscalizar e garantir melhorias para suas comunidades.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar todo o contexto histórico da formação do povo brasileiro, percebemos que existem ao longo da nossa história uma baixa participação popular. Isso se reflete devidos os modelos de dominação utilizados, que geravam a exclusão da maior parte dos brasileiros dos debates sobre os temas de interesse social. Nesse cenário somente a elite dominante participava de fatos das decisões políticas.

Depois de 05 séculos subjugados, os cidadãos brasileiros, agora possuem instrumentos jurídicos que garantem a eles o direito ao voto, a participação na política e principalmente o direito a participação popular. Todavia percebe-se que os direitos conquistados, não refletem uma maior interação social nos temas da gestão pública e em especial da gestão pública municipal.

Os prefeitos e vereadores ainda tomam suas decisões de forma isoladas e as políticas públicas acabam não sendo tão eficientes, pois os mais interessados na resolução dos problemas sociais ainda estão distantes e não exercem a sua cidadania de forma plena e consciente.

Para alcançar uma gestão pública, mais democrática e participativa, cada agente político terá que rever o seu papel. O gestor público terá que adotar os mecanismos de participação popular para fomentar a democracia participativa, aproximando a sociedade da gestão pública e envolvendo a todos nos temas de interesse local, para alcançar de fato o bem estar social.

Os órgãos de fiscalização não podem ficar inertes frente aos problemas sociais e a falta de aplicação das leis. Pelo contrário eles devem fiscalizar, cobrar e punir os gestores que não aplicam os princípios da gestão democrática. Além disso, eles devem ser um canal mais direto com a população.

Sabe-se que as comunidades locais têm anseios por melhoria na infraestrutura dos

seus bairros, da saúde e da educação, porém é de extrema importância que cada cidadão seja consciente e crítico com relação à gestão pública municipal e a política local, somente assim teremos de fato uma gestão pública compartilhada.

Portanto fatores como a baixa escolarização, a falta de conscientização quanto aos direitos e deveres de cada pessoa, a baixa participação nas associações e movimentos sociais e por último a perpetuação de um modelo de gestão pública centralizador e isolado vem corroborar os motivos da baixa participação popular na gestão pública.

O resultado final desta pesquisa não se esgota em si mesmo e visa colaborar com novos estudos e considerações sobre a falta de mobilização e conscientização da população, quanto à necessidade de engajamento na gestão pública, através dos mecanismos legais de participação popular.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1998.

_____. **LEI Nº 4.717, DE 29 DE JUNHO DE 1965**. Regula a ação popular. 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4717.htm>. Acesso em: 20 de março de 2016.

_____. **LEI Nº10.257, DE 10 DE JULHO DE 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal estabelecem diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em: 17 de março de 2016.

DEMO, Pedro. **Participação é Conquista: noções de política social participativa**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WILCKEN, Maria Cristine. **Transparência na Administração Pública e Gestão participativa**. Maringá: Universidade Aberta do Brasil, 2011. Disponível em: <http://www.dad.uem.br/especs/monosemad/trabalhos/_1323187477.pdf>. Acesso em 12 de março de 2016.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Rev. Katál. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>>. Acesso em 04/06/2016. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos Ltda, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=impeachment>>. Acesso em 01/03/2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE-RS. **Histórico do Orçamento Participativo**. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/>>. Acesso em 17/03/2016.

RUEDIGER, Marco Aurélio; ROSA, Elizabeth; RICCIO, Vicente. **O Papel do Tribunal de Contas na Percepção de Gestores Públicos de Municípios do Estado do Rio de Janeiro**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 6 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS_A2196.pdf>. Acesso em 10/03/2016.

ROCHA, Roberto. **A Gestão Descentralizada e Participativa**. Revista Pós Ciências Sociais. São Luís, v. 1, n. 11. 2009. Disponível em: <http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=114>. Acesso em: 20/03/2016.

ROCHA, Carlos Vasconcelos. **Gestão Pública Municipal e Participação Democrática no Brasil**. Revista de Sociologia e Política. Curitiba, vol. 19, n. 38, fev.2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v19n38/v19n38a11.pdf>>. Acesso em 15/03/2016.

ROSSI, Olinto de. **Orçamento Participativo e a Formação para a Cidadania**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <<http://biblioteca.digital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3886/000315070.pdf?sequence=1>>. Acesso em 19/03/2016.

SALES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: CAPES, UAB, 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; ROZEMBERG, Jacob Eduardo. **Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação**. Revista RAP, Rio de Janeiro: 1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7882>>. Acesso em 15/03/2016.

VICENTINO, Cláudio; DORIGO, Gianpolo. **História para o Ensino Médio: História Geral e do Brasil**. São Paulo: Scipione, 2004.

O SETOR PRIVADO COM O ADVENTO DA POLÍCIA PENAL NO SETOR PÚBLICO PENITENCIÁRIO NO RIO GRANDE DO SUL - PROBLEMAS E POSSIBILIDADES

Data de aceite: 01/03/2023

Bruno de Castro Lino

Mestre em Comunicação Social pela
UFSM-RS
Especialista em Direitos Humanos
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Tiago dos Santos Arão

Universidade Federal de Pelotas – RS
(UFPel)
Especialista em Inteligência Penitenciária
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Samuel Pacheco Rosa

Universidade do Norte do Paraná
(Unopar)
Graduado em Processos Gerenciais
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Roger Rodrigues Islabão

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL
Graduado em Direito
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

José Henrique Gottschalk Pereira

PUC-RS
Especialista em Gestão Prisional
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Diego Canabarro Pires

Universidade Federal de Santa Maria
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Emerson Bernardi Cardoso

Universidade Federal de Santa Maria
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Kauê Sprenger da Silva

Universidade Luterana do Brasil - ULBRA
São Jerônimo RS
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

Alejandro Miguel Jantsch

FAFIMC-RS
Especialista em Segurança Pública
Policial Penal do Estado do Rio Grande
do Sul
(SUSEPE – RS)

RESUMO: A Emenda Constitucional Nº 104, DE 2019 dificultou a introdução do setor privado no serviço penitenciário brasileiro por meio de terceirizações e concessões ao instituir a Polícia Penal na Constituição Federal. Assim todas as carreiras de segurança e adjacentes dos estabelecimentos prisionais agora é exclusiva de estado. Em vista dessa nova realidade no contexto do Rio Grande do Sul, em especial ao seu órgão de execução penal (SUSEPE), esse trabalho intentou problematizar a necessidade de participação do setor privado na execução penal em áreas em que emenda constitucional acima citada não atingiu e discutir suas vantagens e problemas. Assim constatou que há áreas em que a terceirização ainda é possível (como setores de alimentação, trabalho prisional, engenharia e educação), ao passo que pontuamos problemas de ordem ética e de segurança.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Privada, Gestão Pública, Setor Pública, Trabalho Prisional, Polícia Penal.

1 | INTRODUÇÃO

Com a promulgação da Emenda Constitucional Nº 104, DE 2019, que instituiu a Polícia Penal no rol das instituições de segurança pública, encerrou-se o movimento embrionário, mas ainda perceptível, que buscava a inserção do setor privado no serviço penitenciário gaúcho por meio de terceirizações, parcerias público-privadas (PPP's) e concessões. Apesar de a Polícia Penal ainda não ter sido regulamentada na Constituição do Estado do Rio Grande do Sul até a data desta publicação, a lei federal restringe ao máximo a participação do setor privado nos estabelecimentos penais. Conforme o artigo 4 da Emenda Constitucional Nº 104, DE 2019:

O preenchimento do quadro de servidores das polícias penais será feito, exclusivamente, por meio de concurso público e por meio da transformação dos cargos isolados, dos cargos de carreira dos atuais agentes penitenciários e dos cargos públicos equivalentes. (BRASIL, 2019)

Assim, podemos inferir que a carreira de segurança dos estabelecimentos prisionais não só se tornou exclusiva do estado, mas também os cargos contíguos relacionados ao cumprimento da pena (técnicos superiores como psicólogos, assistentes sociais e jurídicos, bem como o administrativo). Essa restrição trouxe problemas para os estados que tinham políticas públicas voltadas tanto para a terceirização desses serviços quanto para aqueles que possuíam carreiras menos profissionais em relação aos cargos da administração penitenciária.

A Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE) é o órgão da Secretaria de Justiça e Sistemas Penal e Socioeducativo (SJSPS-RS) responsável pela administração do sistema penitenciário estadual no Rio Grande do Sul. Desde sua criação em 1968, não houve uma participação substancial do setor privado em seu desenvolvimento, ao contrário de outros estados como Minas Gerais, Amazonas, Santa Catarina e Bahia, que recentemente adotaram PPP's em presídios.

Nesse contexto, é necessário pensar no papel do setor privado na construção de uma execução penal mais efetiva sob a Polícia Penal. Mais do que isso, é importante questionar se essa participação é realmente necessária e até que ponto pode ser prejudicial. Assim, este trabalho busca discutir os problemas, vantagens e possibilidades de aplicação do setor privado na realidade do Rio Grande do Sul. Para isso, serão conceituados o serviço público e suas atribuições, bem como os modos de participação do setor privado no setor público. Em seguida, será realizado um breve resumo da história da SUSEPE, seguido de uma revisão bibliográfica reflexiva, examinando artigos, teses e trabalhos acadêmicos para pensar a privatização em setores da administração penitenciária gaúcha.

A discussão sobre a inserção do setor privado no serviço penitenciário é complexa e envolve diversas questões, como a efetividade da execução penal, a proteção dos direitos humanos, o papel do estado e a possibilidade de corrupção. Contudo, é importante destacar que a privatização dos serviços penitenciários não é um tema consensual. Há quem defenda que a gestão privada pode trazer melhorias na eficiência e na qualidade dos serviços oferecidos, enquanto outros argumentam que a presença do lucro como um fator motivador pode levar à superlotação de presídios, aumento de violência e precarização do trabalho dos funcionários.

No contexto do Rio Grande do Sul, a situação é ainda mais delicada devido aos altos índices de superlotação e violência no sistema prisional. A falta de estrutura e recursos adequados para a administração penitenciária tem sido um problema recorrente no estado, o que tem gerado críticas tanto da sociedade quanto de organizações de direitos humanos.

Além disso, a Emenda Constitucional Nº 104, DE 2019, que institui a Polícia Penal no rol da Segurança Pública, também trouxe mudanças significativas na forma como a administração penitenciária é realizada no estado. Com a exclusividade da carreira de segurança dos estabelecimentos prisionais para servidores públicos, fica claro que o Estado tem o dever de prover condições adequadas para o cumprimento da pena, o que inclui a contratação de profissionais capacitados para lidar com os desafios da execução penal.

Diante desse cenário, é fundamental que se discuta qual é o papel do setor privado na administração penitenciária do Rio Grande do Sul e em que medida ele pode contribuir para a melhoria do sistema prisional. É necessário avaliar as possíveis vantagens e desvantagens da privatização, bem como os modelos de gestão mais adequados para cada contexto.

Nesse sentido, a revisão bibliográfica realizada neste trabalho buscou trazer à tona as principais discussões e reflexões sobre o tema, a fim de subsidiar o debate e orientar a tomada de decisão por parte das autoridades responsáveis pela administração penitenciária do estado.

Por fim, é importante ressaltar que as questões aqui apresentadas carecem de resultados práticos, pois ainda há pouco material de consulta sobre o tema. Sendo assim,

faz-se necessário o desenvolvimento de trabalhos mais amplos, com objetivos de pesquisa mais bem definidos e estudos de campo que possam fornecer dados mais precisos sobre a realidade do sistema prisional do Rio Grande do Sul e as possibilidades de participação do setor privado.

2 | METODOLOGIA

Esse trabalho propõe fazer uma revisão bibliográfica reflexiva dos assuntos acima citados, utilizando para isso o que as professoras Marconi e Lakatos (2003, p. 221) definem como Método de Abordagem, que é uma aproximação com o objeto de pesquisa de forma mais ampla e abstrata, delimitando parâmetros e reflexões de ordem mais teóricas do que práticas. Segundo as autoras, esse método pode englobar os métodos “indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético”. Portanto é necessário pensar em um desses métodos de abordagem para nortear a problemática que se quer alcançar nesse trabalho. Ao nos deparar com a primeira questão do tema foi necessário entender o contexto, as causas e as contradições entre essas relações, que tangem primeiramente ao binarismo entre Setor Público e Setor Privado; depois entre deveres exclusivo de estado e a suposta eficiência do setor privado. As contradições e os pontos de encontro entre esses pares são em última instância pensar na dialética inscrita entre eles.

Portanto, torna-se necessário fazer um recorte numa metodologia dialética de pesquisa. As professoras Marconi e Lakatos (2003) elencam quatro regras da metodologia dialética, são elas: 1) **ação recíproca**, que é a consideração que os fenômenos sociais não são estáticos e que eles são impactados e impactam o mundo ao seu redor, de maneira que a dialética, portanto, analisa os fenômenos em seu movimento contextualizado no tempo e espaço, tendo uma história específica que ao mesmo tempo o explica e, introduzido no seu lugar do mundo, ajuda a explicar o seu redor; 2) **mudança dialética**, que é a preposição que tudo pode ser encarado como um processo contraditório *per si* (em tudo pode-se encontrar ao mesmo tempo elementos de continuidade e de descontinuidade). Assim, negando as preposições, como um processo de pesquisa lógica, podemos encontrar em que sentido essas são mais verdadeiras do que outras; 3) **passagem da quantidade para a qualidade**, que é a ideia de perceber, no curso das mudanças dialéticas, os “saltos” qualitativos que são transformações ocorridas por um acúmulo de fenômenos (quantidade), assim transformando em coisa diversa daquela anterior. Pode ocorrer de forma súbita, como as revoluções, ou gradual, como as mudanças linguísticas; 4) **interpenetração dos contrários**, que segundo as autoras:

parte do ponto de vista de que os objetos e os fenômenos da natureza supõem contradições internas, porque todos têm um lado negativo e um lado positivo, um passado e um futuro; todos têm elementos que desaparecem e elementos que se desenvolvem; a luta desses contrários, a luta entre o velho e o novo, entre o que morre e o que nasce, entre o que perece e o que evolui, é o conteúdo interno do processo de desenvolvimento, da conversão

Respeitando essas premissas da abordagem dialética da revisão bibliográfica reflexiva, optou-se por abordar o tema educação prisional pensando seu contexto no mundo do capital, na contradição existente nos termos Setor Público/Setor Privado e Eficiência/Ineficiência.

3 | SETOR PÚBLICO E PRIVADO E A SUSEPE

Como entidade política, o principal objetivo de um país (Estado) é proporcionar o bem-estar comum de sua população, ou seja, garantir condições para o pleno desenvolvimento da população. Desta forma, o Estado desenvolveu uma extensa rede de serviços públicos que pode ajudar nesse propósito. Mesmo assim, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2001, p. 98) explica que é extremamente difícil definir o que venha a ser “serviço público”, até mesmo em razão da constante alteração do que venham a ser “funções do Estado”.

Os serviços públicos vão constituir a essência do Estado e, por isso, este conceito sofreu tantas alterações quanto ao próprio conceito de Estado. Ao longo dos anos, várias mudanças foram feitas no conceito de serviço público, mas é possível identificar dois grandes grupos conceituais. O primeiro tende a considerar todas as atividades do Estado incluídas no conceito, por isso utilizam um conceito amplo. Por outro lado, o segundo grupo seleciona apenas algumas atividades do Estado para conceituá-las como serviços públicos, portanto, adotam um conceito restrito. Celso Antônio Bandeira de Mello (2005, p. 628), se inclui entre os doutrinadores que adotam o conceito restrito de serviço público ao afirmar que:

Serviço público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. (...) a noção de serviço público há de se compor necessariamente de dois elementos: um deles, que é seu substrato material, consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; o outro, traço formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção, consistente em um específico regime de Direito Público, isto é, numa “unidade normativa”.

Em contraponto, Cretella Júnior (2002, p.113), ao adotar o conceito amplo de serviço público, o classifica como toda atividade que o Estado exerce para cumprir seus fins, independentemente de sua natureza. Não obstante, a legislação brasileira permite que certos serviços públicos possam ser executados por entes privados. Diferente da privatização, *scriptu sensu*, essa execução não tem como fim a exploração de uma atividade econômica como gás, eletricidade, minério, construção de estradas, bancos, entre outros.

Estamos falando de atividades que em princípio não gera lucros, mas de configura por um serviço que em tese são oferecidas pelo Estado.

É o caso das Terceirizações, Concessões e Permissões. Nesse sentido, o Estado adota a terceirização como mecanismo de recuperação de sua eficácia organizacional, com intuito de aumentar sua produtividade e garantir maior agilidade e qualidade na prestação dos serviços. Em se tratando de terceirização na Administração Pública, Denise Hollanda Costa Lima (2007, p. 22) atenta para não confundi-la com concessão, permissão ou outros institutos afins, já que não se aplica a terceirização em relação à atividade-fim de cada órgão, o que somente se reserva às hipóteses constitucionais e legais de concessão e permissão, dentre outros institutos específicos. Outra diferença apontada é que na terceirização a remuneração é inteiramente paga pelo Poder Público em troca do serviço que lhe é prestado pela empresa interposta. Já na concessão e na permissão, a regra é que o pagamento é efetuado pelos próprios usuários, como explicita Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2006, p. 241). A seguir um breve resumo da história da SUSEPE.

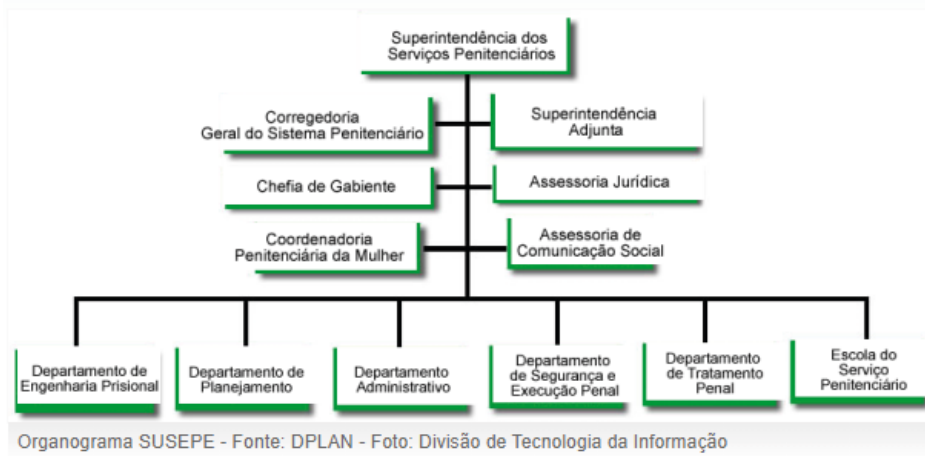
Estruturada pela Lei nº 5.745, de 28 de dezembro de 1968, responsável por planejar e executar a execução penal do Estado do Rio Grande do Sul bem como políticas penais em conjunto com outros órgãos de segurança, a Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE) já foi vinculada à Secretaria da Segurança Pública e agora pertence a Secretaria de Justiça e Sistemas Penal e Socioeducativo desde 2022. A SUSEPE surgiu da desvinculação administrativa das prisões da Polícia Civil, após o movimento nacional de criminalistas, *penitenciaristas* e defensores da humanização da execução das penas privativas de liberdade, que almejavam a ressocialização dos presos, fato esse pioneiro no Brasil. Com isso, o trabalho prisional passa a ser o foco nesse novo conceito, deixando de ser visto como forma de punição e estabelecendo-se como um direito de todo recluso.

O sistema prisional que está sob o controle da SUSEPE compreende unidades classificadas por albergues, penitenciárias, presídios, colônias penais e institutos penais, acolhendo presos dos regimes aberto, semiaberto e fechado.

Como falado, a Lei de nº 15.246, de 2 de janeiro de 2019, criou a Secretaria da Administração Penitenciária que tem a atribuição de planejar, propor e coordenar a política penitenciária do Rio Grande do Sul, Em relação a SUSEPE ela presta apoio técnico quanto à implantação dos princípios e das regras da execução penal.

A Lei Complementar nº 13.259, de 2009, consolida o quadro de servidores com novas nomenclaturas: Agente Penitenciário (AP), Agente Penitenciário Administrativo (APA) e Técnico Superior Penitenciário (TSP - advogados, psicólogos e assistentes sociais). No dia 25 de agosto de 2011 foi publicado, no Diário Oficial do Estado, o Decreto nº 48.278, que dispõe sobre a estrutura básica da SUSEPE. Eis abaixo o quadro com o organograma da SUSEPE que nos oferece uma ideia de como se estrutura a sua administração:

Organograma



Podemos perceber que o organograma acima obedece a uma certa lógica do que espelha a Lei de Execução Penal do Brasil (LEP), instituída em 1984, como um marco importante na história do sistema penal brasileiro. Ela veio para regulamentar o cumprimento das penas privativas de liberdade e garantir que as mesmas sejam executadas de maneira justa, humanizada e efetiva.

A LEP surgiu em um contexto de redemocratização do país, após anos de ditadura militar. Nesse período, o sistema carcerário brasileiro sofria com problemas de superlotação, insalubridade, violência e falta de respeito aos direitos humanos. A LEP veio, portanto, para tentar superar essas mazelas e trazer uma nova perspectiva para a execução das penas privativas de liberdade.

A principal intenção da LEP é garantir que a execução da pena tenha como objetivo principal a ressocialização do preso, buscando a sua reinserção na sociedade e a prevenção de novas práticas delitivas. Para isso, a lei prevê a oferta de condições dignas de vida e trabalho para os detentos, além da promoção de atividades educacionais, profissionalizantes e culturais.

A LEP também prevê a participação do preso na definição de seu regime de cumprimento da pena, bem como a sua progressão para regimes mais leves, conforme o seu desempenho e mérito. Além disso, a lei garante o acesso do preso à assistência jurídica, à saúde e à família, bem como a realização de visitas íntimas e sociais.

Apesar dos avanços trazidos pela LEP, o sistema prisional brasileiro ainda enfrenta desafios e problemas que vão desde a superlotação até a falta de investimentos em políticas de ressocialização. No entanto, a lei continua sendo uma referência importante para o sistema penal brasileiro e um instrumento fundamental na busca por um sistema de

justiça mais justo e humano, o que podemos entender como tratamento penal.

Voltando ao Organograma, percebe-se seis departamentos que são:

1. Departamento de Engenharia Prisional;
2. Departamento de Planejamento;
3. Departamento Administrativo;
4. Departamento de Segurança e Execução Penal;
5. Departamento de Tratamento Penal;
6. Escola dos Serviços Penitenciários.

Portanto, existem, na ponta, dois departamentos que estão em contato direto com a atividade fim do Órgão, ou seja, em contato direto com a pessoa restrita de liberdade. São eles o de Segurança Execução Penal e o de Tratamento Penal. O primeiro, são subordinadas as casas prisionais (os Diretores, Chefes de Seguranças e os Policiais Penais em geral) e as divisões de segurança específicas. Entendemos que para este caso, a nova emenda constitucional impede que se possa realizar privatizações ou terceirizações, pois compete a este departamento as atividades previstas na emenda. Já o segundo trata da política de tratamento penal. Cabe aqui uma explicação sobre, pois o tratamento penal não está desvinculado da segurança prisional e da arquitetura prisional: É importante destacar que a segurança prisional não se restringe apenas à proteção dos presos contra violências internas ou externas. Ela também inclui o fornecimento de condições adequadas para o bem-estar dos presos, incluindo acesso à educação, saúde e outros serviços essenciais. A arquitetura prisional desempenha um papel fundamental na realização desses objetivos, uma vez que é responsável por definir as condições físicas e ambientais que os presos enfrentam diariamente.

A segurança prisional é uma questão de grande relevância para o Estado, já que o tratamento penal dos indivíduos condenados é uma forma de garantir a proteção da sociedade e a manutenção da ordem pública. O sistema prisional precisa ser eficiente e eficaz para assegurar a punição dos infratores, porém também precisa ser humano e respeitoso com os direitos humanos dos presos.

Neste contexto, a arquitetura prisional é fundamental, pois é ela que dá forma e espaço às instituições prisionais. O design e a disposição dos espaços, além de impactar na segurança do local, influenciam diretamente no tratamento penal oferecido aos presos. Além disso, a arquitetura prisional precisa ser pensada de maneira a contemplar as necessidades dos presos e dos funcionários, bem como a funcionalidade e eficiência das instalações.

Tendo isso no horizonte, o tratamento penal no Brasil é uma questão complexa e que envolve diversos fatores, como a violência, a criminalidade e a justiça social. O objetivo do tratamento penal é oferecer uma oportunidade para que o indivíduo que cometeu um crime

possa ser reintegrado à sociedade de forma digna e produtiva. Nesse sentido, o tratamento penal não se resume apenas à punição do criminoso, mas busca oferecer condições para que ele possa se recuperar e se tornar um cidadão melhor.

Para alcançar esse objetivo, o tratamento penal no Brasil é dividido em cinco áreas principais: saúde, educação, trabalho, disciplina e religiosa. Cada uma dessas áreas tem uma importância fundamental no processo de reabilitação do preso e na sua reintegração à sociedade.

A área da saúde é uma das mais importantes no tratamento penal. Ela visa garantir a saúde física e mental dos detentos, proporcionando assistência médica, psicológica e odontológica. A falta de assistência médica adequada pode levar a doenças, infecções e até mesmo a morte dos presos, o que é inaceitável em um sistema prisional civilizado. Além disso, a saúde mental é fundamental para a recuperação do preso, pois muitos deles sofrem de transtornos psiquiátricos decorrentes do ambiente prisional.

A área da educação é outra importante no tratamento penal. Ela visa proporcionar aulas e atividades educativas para os presos, visando à sua capacitação profissional e à sua ressocialização. A falta de educação é um dos principais fatores que contribuem para a reincidência criminal, pois muitos presos saem da prisão sem nenhuma qualificação profissional ou conhecimento básico de leitura e escrita.

A área do trabalho é fundamental para que o preso possa se reintegrar à sociedade de forma produtiva. Ela visa oferecer oportunidades de trabalho remunerado dentro do sistema prisional, para que o preso possa adquirir habilidades e experiência profissional que possam ser úteis após sua liberação. Além disso, o trabalho dentro da prisão ajuda a manter a disciplina e a rotina dos presos, contribuindo para a segurança e a ordem dentro do sistema prisional.

A área da disciplina é fundamental para a manutenção da ordem e da segurança dentro do sistema prisional. Ela visa estabelecer regras claras e rígidas para o comportamento dos presos, bem como para o dos funcionários do sistema prisional. A disciplina é importante para evitar conflitos, violência e motins, além de garantir que os presos cumpram suas obrigações e sigam as regras estabelecidas.

Por fim, a área religiosa visa garantir a liberdade de culto e o acesso a assistência religiosa para os presos. Ela reconhece que a religião pode ser uma fonte importante de conforto e apoio para muitos presos, ajudando-os a superar os desafios da vida na prisão. No entanto, apesar da importância dessas áreas, a realidade do sistema carcerário brasileiro ainda apresenta graves problemas em sua implementação, no RS não é diferente. Na área de saúde, por exemplo, as unidades prisionais muitas vezes não possuem profissionais qualificados e equipamentos adequados para atender a demanda dos presos. Já na área de educação, a oferta de cursos e atividades educacionais ainda é limitada e pouco acessível para a maioria dos detentos. Na área de trabalho, a Lei de Execução Penal prevê que o trabalho do preso deve ser incentivado, mas a realidade é que muitas

vezes não há oferta de trabalho dentro das unidades prisionais. Além disso, a remuneração pelo trabalho realizado pelos presos é muito baixa e não condizente com a valorização do trabalho humano.

Portanto, é fundamental que as cinco áreas do tratamento penal sejam contempladas de forma adequada e efetiva no sistema carcerário brasileiro. Para isso, é necessário investimento em infraestrutura, formação de profissionais qualificados e aprimoramento das políticas públicas voltadas para a execução penal. Somente dessa forma será possível garantir a efetivação do direito à dignidade humana dos detentos e promover a ressocialização dos mesmos, reduzindo os índices de reincidência criminal e contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O Departamento de Tratamento Penal, inserido na estrutura da Superintendência dos Serviços Penitenciários (Susepe), possui uma equipe formada por especialistas e técnicos que buscam proporcionar assistência aos apenados. Entre os profissionais que atuam nesse departamento, podemos destacar psicólogos, juristas, assistentes sociais, enfermeiros, nutricionistas, entre outros.

No entanto, há uma polêmica em torno das atividades desempenhadas por esses profissionais, uma vez que sua atividade-fim não é, necessariamente, voltada para a política de segurança, o que poderia, em tese, abrir a possibilidade de terceirizações ou privatizações desse setor. Esse cenário já pode ser observado em algumas unidades prisionais do estado, em que parte dos serviços de saúde é terceirizada pelas secretarias municipais que administram esse setor. Por outro lado, é preciso aguardar a elaboração de uma legislação específica por parte do governo para regulamentar essa questão. No entanto, já podemos antecipar algumas polêmicas que poderão surgir em torno desse tema.

Cabe destacar que, embora a política de segurança seja uma das finalidades do sistema penitenciário, a assistência aos apenados não pode ser negligenciada. É necessário garantir que os presos tenham acesso à saúde, educação, trabalho, disciplina e assistência religiosa, como prevê a Lei de Execução Penal. Sendo ela oferecida pelo estado, ou pela ONG, ou Organização Social ou empresa, como por exemplo: No que se refere à área de saúde, é importante que as unidades prisionais ofereçam serviços médicos e odontológicos adequados, garantindo o direito à saúde dos presos. Além disso, é fundamental que haja acompanhamento psicológico e psiquiátrico para aqueles que necessitam desse tipo de atendimento; no que se refere à área de educação, as unidades prisionais devem oferecer programas de ensino que visem a alfabetização e a formação profissional dos presos. Essa medida é fundamental para que eles possam se ressocializar e se reintegrar à sociedade após o cumprimento da pena; no que se refere à área de trabalho, é importante que as unidades prisionais ofereçam oportunidades de trabalho para os presos, de forma a promover a sua capacitação profissional e a sua reinserção no mercado de trabalho.

Sendo assim esse é o ponto mais controverso desse tema. Afinal, qual é o interesse público imbricado em deixar que o Estado terceirize essas áreas em nome de uma eficiência

presumida? E como Estado, no sentido *scripto*, pode oferecer esses serviços de maneira mais eficientes?

4 | PROBLEMAS E POSSIBILIDADES

Segundo o site da transparência do Estado do Rio Grande do Sul¹, a Secretaria de Administração Penitenciária teve entre dezembro e março desse ano (2021) despesas correntes da ordem de 294 milhões de reais. Considerando que a população carcerária estava no período entre 40000 presos, em uma conta simples, em três meses, cada preso custou aos cofres públicos em torno de 7500 reais. Cabe a pergunta se todo esse investimento está surgindo efeito na diminuição da criminalidade, e se o tratamento penal está sendo realizado da melhor maneira, com trabalho prisional, estudos, assistências psicossociais, fazendo que os índices de reincidência diminuam. Não é o caso. Segundo a própria secretária, esse índice vem mantendo a média de 75% ao longo dos anos. É nesse ponto que trazemos três artigos que avaliam que a entrada do setor privado na administração penitenciária pode ajudar. Não no sentido de aumentar o investimento ou diminuí-lo, mas no movimento de reduzir custos para fazer mais com o mesmo investimento.

O primeiro aponta os exemplos de outros países, como Estados Unidos da América e França, bem como lista as experiências brasileiras e os modelos que isso ocorre (terceirização e concessão) que, na visão do autor, lograram êxito. Dessa forma, Messias e Moraes (2019, p. 158) argumentam que

o modelo possível de ser adotado, visando a resolver a ineficácia e a ineficiência do Estado e propiciando maior dignidade aos apenados com uma possível redução de custos aos cofres públicos, é o modelo da terceirização dos presídios no qual o Estado transfere à iniciativa privada somente a administração dos recursos materiais e humanos do presídio.

Na mesma linha de pensamento encontramos Osterman (2010, p.23), que, ao provocar uma reflexão sobre o caos penitenciário no Brasil, alega que as terceirizações e privatizações (apesar de demonizadas) podem produzir um grau de eficiência que o Estado não consegue cumprir elencando justamente características do setor privado que o autor considera virtudes:

a existência de empresas atuando no mercado correccional traz consigo diversos efeitos positivos, benéficos ao interesse público. O mais óbvio e direto deles é a melhoria do gasto público (melhor serviço, com custo similar ou inferior). Outro efeito, talvez não tão visível em um primeiro momento, se reflete nas inovações geradas pela competição entre as empresas prestadoras de serviços penitenciários. Até mesmo a qualidade dos estabelecimentos penais administrados integralmente pelo Estado é afetada: com a comparação dos custos e das práticas destes dois modelos de gestão prisional, haveria um maior incentivo para que a prisão estatal fosse gerida de maneira mais

¹ RIO GRANDE DO SUL, Portal da Transparência. Disponível em: <transparencia.rs.gov.br> Acesso realizado em 08/01/2021.

eficiente. Ademais, um poderia se utilizar de experiências comprovadamente exitosas postas em prática pelo outro

Mas há dois problemas relacionados a esse pensamento elencado acima. O primeiro é justamente uma das justificativas do texto da Emenda Constitucional 104, em que se percebera a possibilidade perigosa de empresas dominadas por facções organizadas pudessem administrar presídios. O segundo é a precipitação dos autores em uma falácia que relaciona automaticamente a ineficiência ao Estado e eficiência ao setor privado. Nem sempre isso é verdade. A gestão privada pode ser tão ineficaz e corrupta, tanto no sentido macro e micro, do que a pública. Além do mais, apesar dos dois autores pontuarem em seus artigos, eles não aprofundam a questão ética que torna ainda mais problemática essa questão. Quando introduzimos a lógica do lucro no sistema penal, em última instância estamos mercantilizando corpos em cárcere.

Essa lógica é refletida por Matos (2017, p.266), que ao definir os aspectos legais da privatização de presídios, traz em seu texto as ideias de abolicionismo penal em contraponto ao punitivismo incorporado pelo Estado, tendo as prisões como sua expressão material. Segundo a autora, a privatização ainda piora essas relações ao dizer que:

Por meio da lógica das relações mercantis, pelos critérios de rentabilidade e de acumulação, o cárcere se torna um grande negócio, em que seu escopo central passa a ser a extração de lucro em detrimento dos interesses sociais. Nesse processo, os presos deixam de ser titulares de um direito social, transformando-se em meros consumidores de um serviço empresarial, reduzidos ao conceito geral de mercadoria. Soma-se a isso o fato de que, na prática, os argumentos defensivos tendem a não ser verídicos e os estabelecimentos privados tendem a reproduzir distorções dos estabelecimentos públicos.

O fato é que com a criação da Polícia Penal há uma promessa de profissionalização do tratamento penal, sem, no entanto, afirmar que os problemas da execução penal do país irão se findar. Mesmo assim, não será mais possível importar modelos de terceirização e concessão vistos na França e nos Estados Unidos da América. Mas ainda há espaços de participação do setor privado nos estabelecimentos penais, em que podemos aumentar a eficiência dos gastos públicos e ao mesmo tempo manter sob controle do Estado a atividade fim dos presídios.

Ao analisar o organograma da SUSEPE, apresentado no capítulo anterior, é possível observar diversas áreas que poderiam ser alvo de terceirizações para melhorar a efetividade do tratamento penal. Uma dessas áreas é a alimentação nos presídios, que atualmente é feita pelos próprios presos. A contratação de uma empresa especializada poderia oferecer refeições mais adequadas e seguras, além de contar com a supervisão da SUSEPE.

Outra área que poderia ser terceirizada é a Educação. Empresas do ramo educacional poderiam oferecer aulas do ensino técnico e superior, contribuindo para a formação

profissional dos detentos e, consequentemente, para a sua reinserção na sociedade.

Além disso, é importante destacar a possibilidade de concessão para empresas explorarem a mão de obra dos apenados que desejam trabalhar de forma remunerada. Essa medida poderia contribuir para a ressocialização do preso, oferecendo-lhe oportunidades de trabalho e um meio de se sustentar após a saída da prisão. Ademais, essa iniciativa está prevista na Lei de Execução Penal (LEP), que prevê a possibilidade de remissão de pena pelo trabalho.

Entretanto, é necessário ressaltar que essas possibilidades de terceirização devem ser cuidadosamente avaliadas. É preciso garantir que os direitos dos presos sejam preservados, que as empresas contratadas cumpram com suas responsabilidades e que a SUSEPE mantenha a supervisão adequada sobre as atividades terceirizadas. Dessa forma, será possível garantir que o tratamento penal oferecido aos detentos seja efetivo e contribua para sua ressocialização, sem comprometer sua segurança e dignidade.

Por fim, é importante destacar que a terceirização de atividades no âmbito prisional é um tema polêmico e que suscita diversas discussões. É preciso que a legislação específica seja elaborada pelo Governo para regulamentar essa questão, a fim de evitar abusos e garantir a qualidade do tratamento penal oferecido aos apenados.

4.1 A construção de presídios como uma possibilidade de PPP'S:

No Rio Grande do Sul (RS), a população carcerária atinge a marca de cerca de 43 mil detentos e detentas, distribuídos em 152 estabelecimentos que contemplam todos os regimes previstos na Lei de Execução Penal (LEP), conforme dados atualizados até o final de 2022, dispostos em uma tabela abaixo.

Tipo Estabelecimento	Quantidade Estabelecimentos	Quantidade Apenados
Estabelecimentos Prisionais Fechado	82	30193
Estabelecimentos Prisionais Semiaberto	17	1933
Hospitais	2	36
CT	1	451
IPF (Medida de segurança)	1	209
Institutos Penais de Monitoramento Eletrônico	9	6785
Estab. Susepe (aguardando instalação)	1	2783
Estabelecimentos Interditados	0	0
Anexos	39	1126
Total	152	43516

No entanto, a superpopulação carcerária é um problema recorrente no contexto brasileiro e o RS não foge à regra. A superlotação em presídios compromete a possibilidade de um tratamento penal eficaz e coloca em risco a segurança da estrutura e disciplina, permitindo aos internos organizar-se de maneira danosa ao conjunto da segurança pública. Seguindo as boas práticas da segurança pública, a capacidade de engenharia é um número fundamental para determinar se um presídio é seguro ou não. Caso um presídio ultrapasse sua capacidade original, a segurança da estrutura fica comprometida, e a disciplina pode ser prejudicada.

Além da capacidade de engenharia, há também o conceito de teto populacional, que define o limite de apenados que uma determinada casa prisional pode abrigar sem perder completamente o controle sobre eles. Esse teto é estabelecido de acordo com o histórico prisional de cada instituição, podendo chegar, em alguns casos, ao dobro da capacidade original. Os números totais relativos a esse tema estão dispostos na tabela abaixo, que contempla dados atualizados até o final de 2022.

SUSEPE	Capacidade de Engenharia	Teto Populacional	Diferença entre a Cap. de Engenharia e Total Geral	Diferença entre a Cap. de Eng. e Total Geral sem presos monitorados	Masculino	Feminino	Total Geral
TOTAL	27055	32776	-16461	-7725	40.899	2617	43516

Analisando a tabela, podemos observar que há uma carência de pelo menos 16.000 vagas para detentos, no universo de 43.000 internos. Dado o aumento constante da população carcerária nos últimos anos, o Estado precisa construir cada vez mais presídios, além de realizar reformas e fechar estabelecimentos prisionais antigos ou deteriorados, como ocorreu no Centro de Detenção de Porto Alegre (Presídio Central).

Diante dessa realidade, surgem oportunidades para a implementação de parcerias público-privadas (PPPs). É amplamente conhecido que os sistemas de licitação estaduais são frequentemente lentos e burocráticos, com editais intermináveis. Implementando um modelo de governança testado, pode-se desenvolver projetos que permitam a construção contínua e fluida de presídios seguros, como as penitenciárias moduladas, gerando benefícios tanto para a iniciativa privada quanto para o Estado, que não se compromete de maneira ilegal ou inconstitucional, qualificando a Polícia Penal.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou refletir sobre as implicações da Polícia Penal em relação à inserção do setor privado na administração penitenciária, explorando diferentes perspectivas, desde

visões otimistas até críticas. Além disso, apresenta o contexto específico do Rio Grande do Sul e propõe áreas em que o setor público pode participar.

É importante ressaltar que as questões apresentadas ainda carecem de resultados práticos, pois a legislação é recente e há pouca literatura disponível sobre o tema. Portanto, é necessário que trabalhos futuros abordem o assunto de forma mais aprofundada, com objetivos de pesquisa mais claros ou estudos de campo.

De qualquer forma, é fundamental avaliar o impacto da Polícia Penal não apenas no tratamento penal, mas também na escolha entre modelos estatais ou privados de administração penitenciária. Com o tempo, será possível entender se a inserção do setor privado foi a melhor opção política para a gestão dos presídios.

No que diz respeito às áreas em que o setor público pode participar, é possível citar a execução penal, com possíveis terceirizações nos setores de alimentação e educação, além da concessão para empresas explorarem a mão de obra de apenados que queiram trabalhar de forma remunerada. É importante destacar, entretanto, que essas medidas devem ser implementadas de forma cuidadosa e com a supervisão da SUSEPE, garantindo que os direitos dos apenados sejam respeitados e que a reinserção social seja o objetivo principal.

Em relação à privatização, é preciso avaliar com cuidado os prós e contras, considerando aspectos como a eficiência na gestão dos presídios, o tratamento penal oferecido aos apenados e a garantia dos direitos humanos. Além disso, é importante analisar os custos envolvidos e a possibilidade de corrupção, já que a inserção do setor privado pode gerar conflitos de interesse.

Em suma, a Polícia Penal trouxe novos desafios para a administração penitenciária e é necessário avaliar cuidadosamente as possibilidades de participação do setor privado. É importante lembrar, no entanto, que o tratamento penal deve ser sempre o foco principal, buscando garantir a reinserção social dos apenados e respeitando seus direitos humanos.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

LIMA, Denise Hollanda Costa. As cooperativas de trabalho e a terceirização na Administração Pública. Revista Fórum de Contratação e Gestão Pública. n. 62, p.20-26, fev.2007.

CRETELLA JÚNIOR, José. Curso de direito administrativo. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E. MARCONI, M. Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, E. A.. Privatização de presídios e a mercantilização do crime e da pobreza. REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS CRIMINAIS, v. 133, p. 257-297, 2017.

MESSIAS, Ewerton Ricardo; MORAES, G. A. G. . A privatização dos presídios e a crise do sistema prisional. REVISTA DA AJURIS - ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO RIO GRANDE DO SUL, v. 46, p. 129-162, 2019.

OSTERMANN, F. M.. A Privatização de presídios como alternativa ao caos prisional. Res Severa Vera Gaudium, v. 2, p. 2, 2010

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2019.

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Fundador do *think tank* IOLEs. Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

A

Administração 1, 2, 19, 20, 33, 34, 36, 37, 53, 54, 71, 73, 74, 82, 83, 84, 98, 100, 101, 107, 111, 153, 154, 162, 163, 167, 168, 171, 174, 178, 179, 182, 198, 199, 204, 206, 213, 220, 221, 230, 232, 233, 234, 235, 240, 242, 244, 247, 248, 251, 256, 259, 260, 262

Agricultura 74, 75, 113, 114, 115, 116, 118, 120, 121, 122

B

Brasil 2, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 51, 52, 72, 73, 75, 80, 81, 82, 83, 87, 99, 102, 111, 112, 151, 162, 163, 167, 168, 169, 175, 177, 178, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 199, 204, 205, 210, 219, 223, 225, 226, 229, 230, 231, 233, 236, 237, 242, 244, 245, 246, 247, 251, 252, 253, 254, 256, 261

C

Capital aberto 35, 36, 37, 51

Capital intelectual 151, 157, 162, 164, 165, 166, 167, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177

Ciência 2, 13, 14, 15, 29, 37, 106, 161, 198, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 217, 219, 229

Código Penal 223

Comunicação 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 84, 86, 88, 93, 97, 98, 103, 113, 114, 157, 184, 192, 208, 212, 246, 262

Conhecimento 4, 5, 6, 7, 8, 13, 17, 23, 28, 80, 81, 90, 91, 96, 100, 103, 104, 108, 110, 113, 114, 118, 120, 122, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 172, 173, 174, 177, 189, 190, 191, 194, 198, 199, 207, 235, 244, 254

Contabilidade 37, 38, 52, 53, 76, 98, 99, 111, 115, 166, 179, 199, 242

Controle 4, 6, 7, 30, 36, 89, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 160, 162, 163, 164, 165, 168, 170, 177, 190, 199, 206, 207, 234, 242, 251, 257, 259

D

Desenvolvimento 2, 3, 4, 6, 7, 16, 27, 31, 33, 35, 43, 71, 72, 73, 76, 79, 81, 82, 83, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 151, 153, 155, 156, 163, 164, 165, 167, 169, 170, 173, 174, 175, 177, 179, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 200, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 212, 213, 215, 218, 219, 227, 234, 235, 237, 240, 241, 247, 249, 250, 262

Diretrizes 155, 157, 165, 166, 167, 169, 175, 176, 177, 179, 187, 189, 206, 207,

210, 212, 244

E

Empreendedorismo 71, 72, 73, 74, 80, 81, 82, 83, 100, 151, 205

Empresa 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 77, 78, 80, 86, 89, 90, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 107, 108, 112, 129, 131, 140, 146, 148, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 163, 164, 168, 171, 173, 251, 255, 257

Estratégia 1, 2, 5, 6, 7, 14, 18, 20, 24, 27, 29, 31, 43, 52, 99, 155, 168, 170, 171, 175, 176, 203, 204, 262

Estudo de caso 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 28, 43, 54, 71, 76, 77, 83, 182, 186, 189, 199, 200, 203

F

Ferramentas 25, 26, 35, 38, 39, 51, 52, 82, 86, 101, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 116, 118, 122, 162, 173, 183, 188, 200, 237, 239

Finanças pessoais 101, 102, 104, 105, 109, 112

Fomento 55, 57, 59, 61, 66, 205, 207, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219

G

Gestão 20, 24, 29, 32, 33, 34, 38, 81, 82, 85, 87, 88, 89, 90, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 115, 118, 119, 120, 122, 151, 153, 154, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 176, 177, 178, 181, 182, 189, 197, 198, 199, 203, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218, 220, 227, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 256, 257, 260, 262

Governo Bolsonaro 226, 227

I

Informação 25, 28, 33, 38, 52, 55, 82, 92, 97, 101, 102, 113, 114, 120, 157, 160, 163, 208, 212, 235

Inovação 14, 22, 26, 72, 75, 82, 111, 119, 122, 163, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 262

Internet das coisas 113, 114

Investimento 80, 182, 183, 186, 187, 188, 190, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 210, 217, 218, 220, 226, 227, 228, 255, 256

L

Liderança 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 161, 168, 197

Logística 145, 147, 148, 149, 150

M

Mapa de valor 182, 193, 196, 197, 202

Marketing digital 20, 22, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34

Mercado 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 38, 42, 43, 56, 57, 68, 77, 79, 82, 84, 86, 87, 90, 103, 106, 107, 112, 129, 140, 152, 157, 158, 159, 167, 173, 185, 187, 195, 198, 255, 256

Metodologia 1, 2, 3, 14, 15, 17, 18, 19, 29, 34, 43, 53, 71, 76, 83, 99, 109, 111, 112, 117, 167, 175, 186, 189, 196, 197, 198, 199, 205, 233, 235, 244, 249, 260

Métodos 5, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 43, 52, 53, 83, 93, 95, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 108, 109, 110, 114, 119, 131, 184, 185, 189, 197, 200, 249

Modelo 9, 29, 37, 43, 63, 64, 88, 112, 116, 126, 131, 135, 136, 140, 146, 147, 154, 156, 162, 165, 169, 171, 174, 175, 176, 177, 196, 197, 221, 234, 235, 236, 238, 239, 240, 242, 244, 256, 259

O

Orçamento 101, 102, 103, 108, 109, 110, 214, 215, 216, 217, 227, 233, 235, 238, 240, 241, 242, 245

Organização 5, 10, 13, 24, 28, 31, 33, 36, 38, 46, 75, 88, 89, 90, 91, 94, 97, 99, 107, 108, 110, 111, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 160, 162, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 177, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 204, 206, 218, 236, 237, 238, 241, 255

P

Pará 1, 220, 221, 224, 225, 230

Paradigmas 1, 2, 3, 14, 15, 17, 18, 67, 161

Paraná 100, 112, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 246

Participação popular 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 244

Pequenas cidades 71, 72, 73, 75, 80, 83

Planejamento 6, 16, 19, 29, 38, 73, 77, 78, 82, 87, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 120, 162, 163, 169, 170, 197, 200, 204, 211, 213, 235, 241, 253

Positivismo 13, 14, 16

Prisão 222, 223, 231, 254, 256, 258

Privação de liberdade 220, 221, 224, 225, 226, 230

Q

Qualidade 4, 6, 8, 10, 16, 18, 22, 23, 24, 41, 79, 80, 81, 103, 104, 117, 118, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 163, 164, 185, 207, 227, 234, 237,

241, 248, 249, 251, 256, 258

R

Recursos 16, 38, 41, 44, 46, 49, 61, 71, 72, 73, 81, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 115, 117, 119, 128, 130, 146, 147, 151, 152, 154, 159, 162, 166, 167, 168, 171, 173, 174, 175, 177, 182, 185, 187, 192, 203, 205, 206, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 233, 239, 240, 242, 243, 248, 256

Relacionamento 20, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 80, 82, 87, 88, 93, 97, 163

Relatório 4, 8, 9, 10, 11, 12, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 181, 188, 196, 197, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 220, 221, 224, 228, 230

Retorno social 182, 186, 188, 195, 196, 197, 198, 199, 200

Rio Grande do Sul 54, 240, 246, 247, 248, 249, 251, 256, 258, 260, 261

S

Serviços 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 40, 71, 72, 74, 75, 76, 80, 81, 89, 95, 102, 103, 105, 106, 110, 113, 115, 116, 118, 119, 151, 152, 153, 154, 157, 159, 163, 164, 168, 171, 184, 187, 195, 205, 207, 241, 247, 248, 250, 251, 253, 255, 256

Setor privado 119, 168, 219, 246, 247, 248, 249, 250, 256, 257, 259, 260

Setor público 165, 166, 168, 171, 219, 246, 248, 249, 250, 260

Sistema penitenciário 220, 221, 222, 224, 247, 255

Smart farming 113, 114, 115, 116, 117, 119, 121, 122, 123, 124, 125

Stakeholder 187, 188, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201

T

Tecnologia 21, 24, 25, 27, 29, 33, 80, 86, 101, 110, 111, 113, 118, 161, 163, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 219, 262

Terceiro setor 187, 188, 196, 197, 207, 208

tomada de decisão 52, 87, 94, 97, 107, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 162, 168, 171, 183, 196, 238, 240, 248

Tomada de decisão 113

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 2



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 2



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



www.facebook.com/atenaeditora.com.br