

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 3



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 3



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

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

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
 Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Profª Drª 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
 Profª Drª 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
 Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale 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
 Profª Drª 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
 Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Profª Drª 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
 Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Profª Drª 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 Campinas
 Profª Drª 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
 Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Profª Drª 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

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª 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 3

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Clayton Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor 3 / Organizador Clayton Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-1297-7 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.977232505 1. Administração. 2. Administração pública. I. Silva, Clayton (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.

A obra “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor 3” tem como finalidade fomentar o debate acadêmico e profissional sobre diversos fenômenos que permeiam o campo das ciências administrativas. Trata-se de um livro composto por dezoito capítulos que abordam temas voltados à gestão pública, empreendedorismo, gestão estratégica, marketing, recursos humanos, finanças, responsabilidade social, entre outros tópicos de estudo.

Numa perspectiva gerencial, os conhecimentos construídos e apresentados nesta obra podem conduzir os gestores à reflexão sobre a sua prática profissional, contribuindo para a formação de profissionais de excelência, capazes de articular teoria e prática com foco no êxito organizacional, seja na área pública, privada, ou no terceiro setor. Do ponto de vista teórico, esta obra contribui ao explorar diferentes fenômenos organizacionais, impulsionando a produção do conhecimento científico e contribuindo para o avanço e consolidação da administração enquanto ciência.

Nesse contexto, considerando a relevância, abrangência e diversidade dos temas aqui abordados, este material se configura uma fonte de pesquisa robusta, que explora as diversas faces da administração por meio de estudos desenvolvidos por profissionais qualificados e com vasta *expertise* no mercado e na academia. Assim, esta leitura é direcionada a todos que almejam ampliar seus conhecimentos teóricos e práticos sobre a gestão em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, em especial administradores, professores, pesquisadores, estudantes, técnicos, analistas e demais profissionais da área administrativa. Por fim, agradecemos aos autores pela dedicação, zelo e esforço empregados na elaboração de seus estudos, que resultaram nesta relevante obra.

Boa leitura!

Clayton Silva.

CAPÍTULO 1 1**A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA**

Junival Santos Alves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325051>**CAPÍTULO 2 12****A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA COMO INSTRUMENTO DE EFICIÊNCIA DO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO**

Eliane Fernandes do Lago Corrêa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325052>**CAPÍTULO 3 31****O USO DA PLATAFORMA ARDUINO PARA CONTROLE DE TEMPERATURA NO ARMAZENAMENTO DE MEDICAMENTOS NOS HOSPITAIS PÚBLICOS MUNICIPAIS – INSTRUMENTO DE INCENTIVO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL**

Daniel Moraes Santos

Rafael Alvarenga Almeida

Marvin Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325053>**CAPÍTULO 443****SISTEMA INTELIGENTE E ECONÔMICO DE IRRIGAÇÃO UTILIZANDO PLATAFORMA ARDUÍNO COM ÊNFASE NOS PRODUTORES RURAIS FAMILIARES E AS MICROASSOCIAÇÕES RURAIS COM FOCO NA ECONOMIA DE ÁGUA – INSTRUMENTO BASE PARA INVESTIMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS REGIONAIS**

Daniel Moraes Santos

Paula Oliveira Dantas

Rafael Alvarenga Almeida

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325054>**CAPÍTULO 554****PRODUCCIÓN DE PANELA EN EL MUNICIPIO DE SAN IDELFONSO VILLA ALTA, OAXACA, MÉXICO**

Ana Luz Ramos-Soto

Ricardo Alarcón Alcántara

Laura Irene Gaytán Bohórquez

Pedro Rafael Martínez Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325055>**CAPÍTULO 665****AS HABILIDADES EMPREENDEDORAS PERCEBIDAS NOS MICRO EMPREENDEDORES SOBRALENSES NO RAMO DE MODA FEMININA**

José Levy Silva Anselmo

Maria do Socorro Silva Mesquita

Rogeane Moraes Ribeiro

Stênio Dias da Silva Filho
 Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
 Jose Wellington Alves Grangeiro Filho
 Raimundo Pedro Justino de Orlanda
 Suely Parente Moretto
 Zilah Maria de Oliveira Barros Ribeiro
 Francisca Juliana Miranda Linhares
 Osmany Mendes Parente Filho
 Francisco Leandro de Vasconcelos Lopes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325056>

CAPÍTULO 777

A UTILIZAÇÃO DO MODELO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Talita Souza Aguiar
 Francimeire Farrapo Portela
 Jose Roberto Ferreira de Souza
 Wlândia Fernandes da Rocha Solano
 Meirilane do Nascimento

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325057>

CAPÍTULO 890

UMA VISÃO MODERNA E APLICADA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Rafael Bossini
 Denis Ricardo dos Reis
 Elias Garcia

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325058>

CAPÍTULO 9 109

IMPACTO DA VARIAÇÃO DE TAXAS DE JUROS NO RESULTADO FINANCEIRO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Alfredo Freire Neto
 Domingos Isaias Maia Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9772325059>

CAPÍTULO 10.....119

NEUROMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES EM HAMBURGUERIAS NO CENTRO HISTÓRICO DE SOBRAL/CE

Aurymaicon Silva de Araújo
 Rogeane Moraes Ribeiro
 Maria do Socorro Silva Mesquita
 Francisca Juliana Miranda Linhares
 Cleiciane Barros de Oliveira
 Rita de Cássia Lopes da Ponte
 Adriana Goes Urano Nogueira
 Leticia de Sousa Fialho

José Clauber Matos Brayner
Francisco Elder Escóssio de Barros
Cellyneude de Souza Fernandes
Guilherme Balbuena Alencar Rolim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250510>

CAPÍTULO 11 131

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Maurício Pinheiro Correia Lima da Silva
José Carlos Correia Lima da Silva Filho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250511>

CAPÍTULO 12..... 139

IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DAS EMPRESAS

Bianca Cruzeiro Amorim
Ana Cecília Amaral de Sousa
Sandro Ângelo de Andrade

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250512>

CAPÍTULO 13..... 150

CÓDIGO DE ÉTICA: ELABORAÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE DOS FATORES E DILEMAS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS

Amanda Silva de Oliveira
Valéria Rueda Elias Spers

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250513>

CAPÍTULO 14..... 178

ASPECTOS GERAIS SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XXI

Luis Gustavo Esse

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250514>

CAPÍTULO 15..... 187

BENEFÍCIOS DA MODALIDADE E-LEARNING NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Thiago Antunes Lages

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250515>

CAPÍTULO 16..... 195

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Antônio Renato Bezerra Noronha
Juciana Nunes Cardoso
Mara Cristiane Barroso Juarez Peres

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250516>

CAPÍTULO 17.....207

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL-RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITARIA EN UNIVERSIDAD VIRTUAL CNCI Y FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA

Eduardo Benítez Tamez

Javier Alejandro Cárdenas de la Fuente

Patricia Larrarte Castañeda

Diana Maritza Luque

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250517>

CAPÍTULO 18.....225

A EVOLUÇÃO TEMPORAL DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE O
SALÃO-PARCEIRO

Raquel Prediger Anjos

Jenifer De Oliveira Gomide

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.97723250518>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 241**ÍNDICE REMISSIVO.....242**

A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Data de aceite: 02/05/2023

Junival Santos Alves

Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências Educacionais- FACE, Funcionário Público Municipal/Itagibá-Ba, e Técnico em Agente Comunitário de Saúde

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo estudar o princípio Constitucional da Eficiência frente ao Gestor Público, com o intuito de apresentar sua importância na Gestão Pública. O princípio da eficiência administrativa estabelece o seguinte: toda ação administrativa deve ser orientada para concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei. Tal princípio encontra respaldo na Constituição Federal, pela Emenda Constitucional nº 19/1998, para compor em conjunto com os princípios da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade e Publicidade. O objetivo dessa análise foi dar a esse princípio um contorno próprio, mostrando sua importância no setor público e coadunando com a noção de modernidade que o redimensionou no mundo da Gestão Pública, possibilitando aos gestores públicos trilhar por um caminho menos burocrático, e mais eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública, Princípios da Gestão, Princípio da Eficiência.

ABSTRACT: This article aims to study the constitutional principle of efficiency across the Public Manager in order to present its importance in Public Management. The principle of administrative efficiency states: every action must be administered oriented materials and effective achievement of the purpose by law. This principle is supported by the Federal Constitution, the Constitutional Amendment No. 19/1998, to form together with the principles of legality, morality, impersonality and Advertising. The aim of this analysis was to give this principle a contour itself, showing its importance in the public sector and coadunating with the notion of modernity that the sized in the world of Public Management, enabling public manager to tread for a less bureaucratic way, and more efficient.

KEYWORDS: Public Management, Principles of Management, Principle of Efficiency.

INTRODUÇÃO

Este texto tem por finalidade demonstrar a importância do princípio da eficiência para a Gestão Pública, bem como a necessidade de que seus agentes comprometam-se em buscar maiores resultados dentro dos recursos disponíveis, sempre tendo como parâmetro o indeclinável atendimento ao interesse público. Dessa forma, o princípio da eficiência vem marcar uma mudança de perfil da Gestão Pública, perfil este que se preocupa com a qualidade, agilidade e credibilidade dos serviços públicos. Ele estabelece uma nova condição do cidadão frente à própria atuação do Estado-administração, que passa a ter que utilizar o instrumental burocrático não como um fim em si mesmo, mas como o mecanismo de concretização do interesse do cidadão, individual ou coletivamente.

A Eficiência é um termo que designa o fazer bem, utilizar adequadamente os recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos demais trabalhadores. Em outras palavras, a eficiência é sinônimo de utilização racional dos recursos de forma a maximizar a probabilidade de atingir os resultados pré-determinados.

A Emenda Constitucional nº 19/98, introduziu no artigo 37 da Constituição Federal, a obrigatoriedade de observação por parte da gestão pública, além dos princípios da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade e Publicidade, o princípio da Eficiência, o qual proporcionou uma nova roupagem para a Gestão Pública no Brasil.

Com seu surgimento após a revolução industrial, quando os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências para gerir os negócios da época, o que deu início à ciência da gestão no âmbito geral, e também a gestão pública que é uma área do conhecimento dedicada ao estudo das atividades relacionadas a gerencia de instituições públicas, cabendo ao profissional coordenar, planejar, dirigir e executar processos em departamento Federais, Estaduais e Municipais.

Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas, Políticas Públicas, entre outras. Assim como todas as organizações administrativas, são baseadas numa estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, assim é a gestão Pública, ordenada pelo poder Executivo de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e colaboradores, estabelecendo a relação de subordinação.

Portanto, o princípio da Eficiência passa a ser um instrumento que possibilita extrair o sentido pleno e verdadeiro da lei maior, proporcionando a estabilidade e a legitimação. Dessa forma, um serviço público moderno e democrático vem sendo delineado ao longo dos últimos anos em razão do comando constitucional imperativo da eficiência, possibilitando novos caminhos para a Gestão Pública Brasileira.

NOVA GESTÃO PÚBLICA

A Gestão está presente nas mais diversas áreas de atuação das nossas vidas, desde a antiguidade ela já se fazia presente nos grupos através de seus líderes, nas iniciativas privadas, e, é claro, no setor público. E na atualidade não é diferente, buscamos a todo custo organizarmos nossas vidas da melhor forma possível, ou seja, realizarmos gestão.

Sendo assim, podemos afirmar que gestão é um processo de gerenciamento e administração em todos os segmentos da vida, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada, objetivando o crescimento estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado pelo grupo com metas específicas a serem alcançadas.

A gestão surgiu após a revolução industrial, quando os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências para gerir os negócios da época, o que deu início a ciência da gestão, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas nas práticas das atividades públicas, para obter uma gestão pública eficiente.

Gestão Pública é o termo que designa ou integra um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou tenha tal finalidade. Ao mesmo tempo em que caracteriza como o conjunto de gestores, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde, Cultura, etc.

Dessa forma, uma organização pode ser privada ou pública, mas com interesses que alcance toda a comunidade. Por tanto, pode haver “gestão pública” em organizações públicas e privadas, embora seja bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte de setores privados. Um exemplo são as Organizações não Governamentais (ONGs), que embora sejam juridicamente entidades privadas, muitas vezes objetivam o bem público ao cuidarem de animais, do meio ambiente, estimularem atividades artísticas, entre outras.

Tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Na maior parte das vezes, a gestão pública está organizada de forma a reduzir processos burocráticos.

A gestão pública pode ser direta, a qual desempenhada pelos Poderes da União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios. Estes órgãos não são dotados de personalidade jurídica própria. As despesas inerentes à administração são contempladas no orçamento público e ocorre a desconcentração administrativa, que consiste na delegação de tarefas.

Já a indireta é a transferência da administração por parte do Estado a outras pessoas jurídicas, sendo que essas pessoas jurídicas podem ser fundações, empresas públicas, organismos privados, etc. Neste caso ocorre a descentralização administrativa, ou seja, a tarefa de administração é transferida para outra pessoa jurídica. No Art. 37da Constituição Federal determina que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes

da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Assim como no setor privado, as pessoas que prestam serviços no setor público também têm suas obrigações a serem cumpridas, dentre elas estão as funções do gestor. Tendo em princípio, a função de fixar as metas e alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, buscar a solução para eles, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar todo o conjunto.

Tendo ciência que um indivíduo que trabalha na gestão pública é conhecido como gestor público, e tem uma grande responsabilidade para com a sociedade, devendo fazer a gestão e administração de matérias públicas, de forma transparente e ética, em concordância com as normas legais estipuladas.

A Gestão Pública, como todas as organizações administrativas, é baseada numa estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, ordenadas pelo poder Executivo de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e colaboradores, estabelecendo a relação de subordinação.

Para fornecer auxílio e dar direção aos gestores, estão escritos na Constituição Federal de 1988 alguns princípios que norteiam as práticas na Gestão Pública Brasileira.

Os princípios Constitucionais tem por objetivo, fornecer à Gestão Pública, orientação na ação do gestor quando na prática dos atos administrativos, e garantir para todos uma administração na correta gestão dos negócios públicos, como também no honesto e correto manuseio do dinheiro público, visualizando o atendimento de bens e de serviços somente no interesse de todos. Para tal fim, é preciso que o gestor siga o princípio da Legalidade, o qual assume o papel de maior importância no regime jurídico-administrativo. É tal o seu valor que segundo Mello (2005) “implica subordinação completa do administrador à lei. Todos os gestores públicos, desde o que ocupe a cúspide até o mais modesto deles, devem ser instrumentos de fiel e dócil realização das finalidades normativas”.

O Princípio da legalidade é fundamento do Estado democrático de direito, tendo por fim combater o poder arbitrário do Estado. Os conflitos devem ser resolvidos pela lei e não mais através da força, assim o gestor não pode fazer o que bem entender na busca do interesse público, ou seja, tem que agir segundo a lei, só podendo fazer aquilo que a lei expressamente autoriza e no silêncio da lei está proibido de agir.

Já o administrador pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe e o que silencia a respeito. Portanto, tem uma maior liberdade do que o gestor.

Já o Princípio da Impessoalidade, situa-se no tratamento isonômico e neutro a todos os gestores, sempre tomando por base o interesse público, contido no fim legal a que se propõe a norma.

A Administração deve manter-se numa posição de neutralidade em relação aos gestores, ficando proibida de estabelecer discriminações gratuitas. Só pode fazer

discriminações que se justifiquem em razão do interesse coletivo, pois as gratuitas caracterizam abuso de poder e desvio de finalidade, que são espécies do gênero ilegalidade.

Enquanto que o princípio da Moralidade apregoa a necessidade de que o gestor público continuamente obedeça aos ditames éticos e morais, devendo estar seus comportamentos revestidos de lisura e neutralidade e sempre visando o bem comum.

A moralidade administrativa como princípio, segundo escreve Meirelles (1996), “constitui hoje pressuposto da validade de todo ato da Administração Pública”. Conforme assentado na doutrina, não se trata da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração. Assim, o gestor, ao agir, deverá decidir não só entre o legal e o ilegal, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto.

A doutrina enfatiza que a noção de moral administrativa não está vinculada às convicções íntimas do gestor público, mas sim à noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.

Existe também o princípio da Publicidade que preceitua que todo e qualquer ato administrativo deve ser publicado, salvo quando a matéria necessita imprescindivelmente de sigilo. Tal princípio tem como escopo de dar transparência aos atos da gestão pública, ficando-se como requisito de eficácia e moralidade dos mesmos.

“Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado” (art. 5º, XXXIII da CF). O prazo para que as informações sejam prestadas é de 15 dias (Lei 9051/95).

A publicidade dos atos de governo deve ser impessoal em razão dos interesses que o Poder Público representa quando atua. Tal publicidade é uma obrigação imposta ao gestor, não tendo qualquer relação com a propaganda eleitoral gratuita.

Por último, dentre os princípios expressos pela Constituição Federal, encontra-se o princípio da eficiência. Este que será examinado em tópico disjuncto, uma vez que demandará argumentações mais aprofundadas e com maiores detalhes.

Segundo Stoner (1999) eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, para Drucker (1999) eficiência é “fazer as coisas certas”.

Uma abordagem da eficiência como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000) quando diz que:

“[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante”.

A palavra eficiência é usada em diferentes âmbitos. Na física, por exemplo, a eficiência de um processo ou de um dispositivo é a relação entre a energia útil e a energia investida. Na economia, fala-se da eficiência à Pareto, que é uma noção enunciada por Vilfredo Pareto.

Neste sentido, a eficiência é considerada ótima se não for possível melhorar a situação sem prejudicar a mesma, podendo ser racional, dos meios pelos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado. Trata-se da capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas com o mínimo de recursos disponíveis e tempo, para produzir um grande número de resultados.

Em sentido geral, a Eficiência é um termo que designa o fazer bem, utilizar adequadamente os recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos demais trabalhadores. Em outras palavras, a eficiência é sinônimo de utilização racional dos recursos de forma a maximizar a probabilidade de atingir os resultados pré-determinados. É a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados.

O princípio da Eficiência é o mais novo princípio constitucional relativo ao Direito Administrativo, foi oficialmente inserido no *caput* do art. 37 através da EC nº 19/1998, fazendo parte da chamada “Reforma Administrativa”.

Este princípio faz parte de um contexto maior, surgido do “Plano Diretor da Reforma do Estado”, encabeçado pelo Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado no ano de 1995, assim sendo, iniciou-se uma mudança de foco por parte do gestor público pátrio, de forma a considerar uma maior preocupação com os resultados em detrimento dos procedimentos - visão por sinal mais compatível com o avanço da democracia em todo o mundo, que exige uma participação social mais forte na gestão pública.

O professor Paulo Modesto (2001) destaca que a reforma administrativa introduzida no Brasil guarda relação com outras reformas ao redor do mundo, sendo comum haver estímulo a privatizações, descentralização do poder central, ampliação dos controles de produtividade e economicidade, incentivo à gestão direta pela comunidade de serviços sociais e assistenciais, capacitação de pessoal, ampliação de mecanismos de participação popular na atividade administrativa e de controle social da gestão pública, entre outros.

Desse modo, a Emenda nº 19/98 foi o instrumento mais importante dessa reforma, sendo seguida por leis e atos legais que resumem a tentativa de modernização do Estado, dividindo temas como a privatização de estatais, o fim dos monopólios, a reforma tributária e a reforma política. Ocasionalmente modificações na estrutura do Poder Judiciário, que como figura estatal também está sujeito ao Princípio da Eficiência, como foi o caso da recente Emenda nº 45/04, conhecida como Reforma do Judiciário, introduzindo a preocupação, por exemplo, com a duração razoável do processo. Nesse contexto, destaca-se também a Lei nº 11.419/06, que trata da informatização do processo judicial.

A Gestão Pública Brasileira já passou por três fases: a fase **patrimonialista** (durante a era do Império), **burocrática** (na era Vargas) e **gerencial** fase mais recente que está

sendo aprimorada.

Na Gestão Patrimonialista não havia diferença entre os interesses pessoais dos agentes públicos e dos grupos aos quais pertencem e os interesses da própria gestão; já a Gestão Burocrática: superou o patrimonialismo por meio da adoção do princípio da impessoalidade.

Para prevenir e reprimir a ocorrência de desvios foram criados rígidos controles sobre a atuação dos gestores públicos, que devem obedecer aos procedimentos determinados e à rígida hierarquia e à separação de funções; enquanto que a Gestão Gerencial busca superar o modelo burocrático por meio da adoção do princípio da eficiência, que tem as seguintes consequências principais: utilização do controle de resultados em substituição ao controle de meios, maior autonomia dos gestores, dos órgãos e das entidades públicas, serviço orientado para o cidadão e utilização de indicadores de desempenho.

Como a Gestão pública é fundamentada numa estrutura de poder, que é a relação de subordinação entre órgãos agentes com distribuição de funções e graduação de autoridade de cada um, e como se sabe, no poder judiciário e no poder legislativo não há hierarquia, portanto esta é privativa na função executiva, coo elemento típico da organização e ordenação dos serviços administrativos.

"Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos."

Na conceituação do código civil, o Estado é a pessoa jurídica de Direito Público interno(art. 14, I).Como ente personalizado, ele tanto pode atuar no campo do direito Público como no Direito Privado, mantendo sempre sua única personalidade de direito público, pois a teoria da dupla personalidade do direito acha-se definitivamente superada. Esse é o Estado de Direito, ou seja, O estado Juridicamente organizado e obediente às suas próprias leis.

O Estado é constituído de três elementos originários e indissociáveis: Povo, Território e Governo soberano. Povo é o componente humano do Estado; Território, a sua base física; Governo soberano, o elemento condutor do estado, que detém e exerce o poder absoluto de autodeterminação e auto- organização emanada do povo.

Os poderes de Estado, na clássica tripartição de Montesquieu, até hoje adotada nos Estados de Direito, são o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, independentes e harmônicos entre si e com suas funções reciprocamente indelegáveis.

Cada um desses poderes tem uma função que lhes são atribuídas: função do poder Legislativo é a elaboração das leis (função normativa); do poder Executivo é a conversão da lei em ato individual e concreto (função administrativa); e a função do poder judiciário é a aplicação coativa da lei aos litigantes (função judicial). O governo é a resultante da

interação dos três Poderes de Estado –Legislativo, Executivo e Judiciário, como a gestão é de todos os órgãos desses poderes.

Para facilitar a execução dessas funções, o princípio da eficiência trouxe consigo novas exigências que afetaram diretamente o servidor, pois ele é a peça que movimenta a engrenagem chamada serviço público. A imagem da Gestão Pública estava arranhada, era preciso recuperar a credibilidade junto à sociedade e isso somente seria possível responsabilizando o servidor pela gestão pública de qualidade, e foi o que aconteceu.

Nesse processo também há espaço para o cidadão que foi chamado a gerenciar indiretamente os serviços prestados pela Gestão. Ele passa a ser um aliado da eficiência, pois tem em mãos, ferramentas constitucionais importantíssimas de cobrança do Estado.

Art.37. (...)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

- I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;
- II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;
- III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

A burocracia e o funcionamento cartorial do serviço público é um dos graves entraves à celeridade processual e isso reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Sendo assim, o princípio da eficiência torna-se instrumento legal de combate à morosidade afeta aos processos administrativos.

É preciso ter em vista toda e qualquer forma de controle da prestação do serviço público, que se materializa por meio dos atos ou processos administrativos, a fim de que os melhores resultados sejam alcançados em benefício da sociedade.

O princípio da eficiência foi inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de gestão burocrática em gestão gerencial, fundamentado no neoliberalismo, corrente de pensamento que defende o Estado mínimo, aquele em que a sua atuação fica restrita apenas às áreas imprescindíveis da vida social.

Desse modo, o princípio da eficiência ganha especial relevo, também, quando confrontado com os atos administrativos discricionários. É cediço que o mérito desse ato não pode ser questionado pelo judiciário, uma vez que não compete ao julgador se imiscuir na seara da oportunidade e conveniências administrativas, todavia, a eficiência desses atos pode ser objeto de fiscalização interna.

O controle interno de cada órgão e o Tribunal de Contas (controle externo do Poder Executivo) está legalmente apto a aferir, não somente a legalidade, mas a avaliação dos resultados quanto à eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e aplicação

dos recursos públicos, ou seja, são unidades competentes para apreciar todos os aspectos da atividade administrativa, podendo impugnar ou suspender os atos que não demonstrarem ser eficientes.

Atualmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem focado a sua atuação na eficiência, e economicidade das ações administrativas a partir da análise dos índices de desempenho dos órgãos e entidades da Gestão, os quais são aferidos no momento da prestação das contas enviadas anualmente ao TCU.

Por meio desses índices (números, porcentagens, razões) é possível verificar o desempenho quantitativo e qualitativo da gerência administrativa. De posse desses dados, o TCU vai analisar se os resultados alcançados estão de acordo com as metas preestabelecidas ou com resultados atingidos em outros períodos pelo órgão ou entidade. Assim, o princípio da eficiência é mais um referencial de controle, seja dos atos discricionários, da razoável duração do processo ou da própria gestão pública, portanto representa um grande avanço institucional, em atenção à necessidade de um bom agir administrativo.

Este princípio tem seus diversos pontos positivos, servindo para o direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, uma vez que a Constituição Federal determina ser objetivo fundamental da República Federativa do Brasil (art. 3º, IV) promover o bem de todos; zelar pela transparência de todas as atividades administrativas, possibilitando amplo conhecimento e participação popular; buscando a participação e aproximação dos serviços públicos da população (princípio da gestão participativa): a EC 19/98 incluiu, no art. 37, § 3º, a previsão de que a lei disciplinará a participação do usuário na administração pública; visando a desburocratização, simplificação e desregulamentação de procedimentos, com a eliminação de exigências desnecessárias; e buscando a qualidade e melhoria constante das atividades administrativas, especialmente dos serviços fornecidos à população.

Na verdade, essas alterações refletiam a necessidade de traçar uma nova feição para o serviço público. Foram alterações pontuais, mas que carregam em si as sementes que viriam germinar e proporcionar novos frutos a serem colhidos pela sociedade ao longo do tempo, de maneira que ocasionasse uma mudança significativa nos processos gerenciais na Gestão Pública Brasileira.

CONSIDERAÇÕES

De tudo que foi abordado aqui, e considerando que a Gestão Pública não pode desempenhar suas atividades sem se preocupar com o interesse da coletividade, seu principal desafio é concretizar o princípio da eficiência, possibilitando a comunidade um tratamento com qualidade e sem tantas burocracias.

A inserção da eficiência como princípio, de certa forma, mudou o comportamento

daqueles que fazem parte da Gestão Pública, pois o ato administrativo ganhou outra configuração: não basta ser legal, impessoal, moral e público, é preciso ser eficiente, oferecer bons resultados, ser econômico, célere, útil e, sobretudo, satisfazer o cliente. Desse modo, um serviço público moderno e democrático vem sendo delineado ao longo dos últimos anos em razão do comando constitucional imperativo da eficiência.

A eficiência, nunca antes questionada, era apenas uma recomendação, um adorno agregado às condutas públicas. A partir do momento em que foi guinada à categoria de princípio, passa a ser um referencial de controle de diversos aspectos da gerência pública.

Em verdade, foram poucas as alterações substanciais práticas trazidas pelo princípio. No entanto, é inegável também que houve, por parte da União, Estados e Municípios, grandes esforços na destinação de recursos para implantar medidas de eficiência, que se refletem, por exemplo, em incentivos de qualificação profissional dos servidores, bem como ampliação do quadro de pessoal, o que reflete diretamente na melhoria da qualidade da prestação dos serviços oferecidos à sociedade.

O princípio da eficiência é, sem dúvida, o mais moderno e atual princípio da Gestão, pois está em consonância com o novo modelo de gestão pública que busca a excelência das suas ações. A sua importância para o cenário social é inestimável, uma vez que um serviço público de qualidade representa a consolidação de um dever dos Estados e Municípios, e de um direito do cidadão brasileiro. Para tanto, faz-se necessário que os gestores públicos tenham em mente o cidadão, pois é em razão deste que eles exercem suas atividades.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. *Direito Administrativo*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 35. ed., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4887>>. Acesso em 05/01/2014.

DURIGUETO, M.L. Sociedade Civil, esfera pública, terceiro setor. A dança dos conceitos. Revista Serviço Social e Sociedade, número 81. Editora Cortez: São Paulo, 2005.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. **Eficiência administrativa na Constituição Federal**. Disponível: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=344>. Acesso: 20 Janeiro 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2000.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. São Paulo: Atlas, 1999.

PIETRO, Maria Sílvia Zanella di. **Discrecionalidade Administrativa na Constituição de 1988**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, pp.166-171.

WANDERLEY. L. E; RAICHELIS. R. (Orgs) Gestão Pública das Cidades. In: A cidade de São Paulo: relações internacionais e gestão pública. Educ: São Paulo, 2009.

A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA COMO INSTRUMENTO DE EFICIÊNCIA DO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO

Data de submissão: 29/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Eliane Fernandes do Lago Corrêa

Universidad Del Museo Social Argentino
(UMSA)

Buenos Aires – Argentina

<http://lattes.cnpq.br/0193181731552996>

Direitos fundamentais – Parceria público-privada – Sistema prisional.

THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN EFFICIENCY INSTRUMENT OF THE BRAZILIAN PRISON SYSTEM

RESUMO: O presente trabalho tem o objetivo analisar a parceria público-privada, no âmbito da descentralização administrativa pública, e como este instituto pode contribuir para a eficiência na prestação de serviços públicos, sobretudo relacionado ao sistema prisional brasileiro. O ponto de partida é a compreensão dos modelos de Estado e de gestão pública. A partir dessa análise, emerge a necessidade de estudo do conceito e características dos serviços públicos, especialmente a relação destes com os direitos fundamentais. O estudo atinge seu ápice com a análise da parceria público-privada como forma de descentralização administrativa por colaboração. Ao final, conclui-se que a parceria público-privada é instrumento hábil a alcançar a eficiência na gestão do sistema prisional brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Estado de Direito – Gestão pública – Serviços públicos –

ABSTRACT: This study aims to analyze the public-private partnership, within the scope of public administrative decentralization, and how this institute can contribute to the efficiency in the provision of public services, especially related to the Brazilian prison system. The starting point is the understanding of the State and public management models. From this analysis, emerges the need to study the concept and characteristics of public services, especially their relationship with fundamental rights. The study reaches its peak with the analysis of the public-private partnership as a form of administrative decentralization through collaboration. In the end, it is concluded that the public-private partnership is a skillful instrument to achieve efficiency in the management of the Brazilian prison system.

KEYWORDS: Rule of Law – Public management – Public services – Fundamental rights – Public-private partnership – Prison system.

1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como escopo analisar a parceria público-privada no âmbito da descentralização administrativa pública e como este instituto pode contribuir para a eficiência na prestação de serviços públicos, sobretudo relacionado ao sistema prisional brasileiro.

O problema central do estudo, portanto, diz respeito à dificuldade do Estado Brasileiro em executar, com eficiência, as penas privativas de liberdade de acordo com as garantias constitucionais, na medida em que não dispõe de vagas suficientes em estabelecimentos prisionais situados em local próximo ao domicílio dos sentenciados.

Como objetivo geral, almeja-se analisar a parceria público-privada como instituto hábil a alcançar a eficiência na execução das penas privadas de liberdade. Para tanto, os objetivos específicos serão compreender a noção de Estado e os modelos de gestão pública; estudar o conceito e as características dos serviços públicos, sobretudo no contexto dos direitos fundamentais; e analisar o instituto da parceria público-privada como forma de descentralização administrativa por colaboração.

O presente estudo justifica-se porque o contexto brasileiro está marcado pela crescente criminalidade, especialmente a organizada e violenta, situação que tem impulsionado parte da sociedade civil a pugnar pela exasperação do sancionamento a esses indivíduos ante o sentimento de insegurança e sensação de impunidade.

A análise crítica da finalidade das penas e do modelo de gestão dos serviços públicos certamente contribuirá para a mudança de paradigma que possibilitem a humanização do sancionamento e a reinserção social do indivíduo submetido ao cárcere.

O embasamento teórico do presente trabalho tem seu início na Constituição da República do Brasil de 1988 e na Lei de Execução Penal - 7.210/84.

A Lei n. 7.210/84, em seu art. 41, estabeleceu diversos direitos dos presos provisórios ou condenados. O referido rol é meramente exemplificativo, sendo certo que há direitos constitucionalmente garantidos aos indivíduos encarcerados.

Apesar de não estar expressamente previsto no dispositivo acima apontado, extrai-se do art. 103 do mesmo diploma legal que é direito do preso ser recolhido em estabelecimento prisional localizado próximo ao seu grupo social e familiar.

Contudo, tem se tornado recorrente a construção de unidades prisionais regionais, como forma de minimizar os gastos públicos no setor, bem como garantir maior oferta de vagas no sistema prisional.

No decorrer do estudo, o método analítico será utilizado para a análise da legislação brasileira respectiva, bem como da bibliografia pertinente ao tema.

Inicialmente, o estudo levará à compreensão da noção de Estado e os modelos de gestão pública, com destaque ao modelo gerencial. Na sequência, será estudado o conceito e as características dos serviços públicos, relacionando-se aos direitos fundamentais

constitucionalmente consagrados. A partir disso, é que a análise do instituto da parceria público-privada será analisada como forma de atuação estatal através da descentralização administrativa por colaboração.

O presente estudo certamente apresentará conclusões significativas sobre o modelo de gestão pública escolhido pelo administrador, sobretudo especialmente a eficiência almejada através do instituto da parceria público-privada como instrumento do sistema prisional brasileiro.

2 | ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A origem do Estado remonta a *Polis* grega e à *Civitas* Romana e, de forma singela e inicial, podemos conceituá-lo como sendo uma sociedade constituída por um grupo de indivíduos organizados, que possuem objetivos em comum.

Ademais, o Estado deve ser compreendido como sociedade política, na qual existem regramentos e hierarquia entre governantes e governados a serem respeitados em prol do bem comum.

Em sua obra “O Príncipe”, de 1513, foi Maquiavel quem primeiramente introduziu a expressão Estado na literatura científica, sendo certo que a Inglaterra, no século XV, e Alemanha e França, no século XVI, passaram a utilizar a expressão como uma definição de ordem pública.

Por outro lado, é necessário salientar que o tema do Estado pode ser compreendido a partir de mais de um ponto de vista, sobretudo o sociológico e o jurídico. Nazari (2006) pontua que a visão jurídica da noção de Estado concentra-se na função de produção jurídica, onde nasce o conceito de Estado de Direito.

Sob o ponto de vista sociológico, a compreensão de Estado deve ser associada à organização social – sociedade e todas as relações sociais dela derivadas (NAZARI, 2006).

A partir dessa compreensão, é possível extrair os elementos que obrigatoriamente compõem a noção de Estado, a saber: povo, território e soberania. O povo diz respeito aos indivíduos que, temporariamente ou não, habitam determinado território, sendo este o local físico onde é aplicado determinado ordenamento jurídico.

O terceiro elemento do conceito de Estado – a soberania, deve ser compreendido a partir de quatro características inegociáveis: unidade, indivisibilidade, inalienabilidade e imprescritibilidade. Neste contexto é que Nazari (2006) conceitua Estado “*como toda associação ou grupo de pessoas fixado sobre determinado território, dotado de poder soberano*” (NAZARI, 2006, p. 546).

A partir disso, iniciou-se a construção da tipologia de Estados, de modo que, dentre os tipos estabelecidos, interessa ao presente trabalho o Estado Moderno e o Estado Constitucional.

Ao discorrer sobre o Estado Moderno, Nazari (2006) leciona,

O Estado Moderno surgiu no período da história conhecido como Idade Moderna. Período entre a queda do Império Romano do Oriente, em 1453, e a Revolução Francesa, em 1789. Era a época de crise do feudalismo, do aumento da importância dos centros urbanos e, também, do descobrimento do Novo Mundo – a América. O soberano era a autoridade máxima dentro dos limites da nação, não reconhecendo a autoridade do senhor feudal e nem mesmo a autoridade da Igreja. Todos passavam a obedecer ao soberano. Nesse início do Estado Moderno, os Estados individuais assumem como forma de governo a Monarquia Absoluta, onde o poder não é compartilhado e reside, inteiramente, na pessoa do rei (NAZARI, 2006, p. 547).

O declínio do Estado Absolutista e autoritário proporcionou a origem da teoria do Estado Liberal, isso porque este último se contrapôs à concentração de todos os poderes nas mãos do chefe do Estado e surgiu para garantir a distância do Estado dos assuntos dos particulares. Diante dessa necessidade, portanto, de limitação aos poderes das autoridades, o Estado Liberal é o precursor do Estado de Direito, garantidor das liberdades individuais do cidadão (LINS, 2018).

A gestão pública no Estado Moderno impôs uma administração burocrática racional, uma vez que, ao contrário do Estado Absoluto, as funções públicas eram fulcradas sobretudo em uma burocracia mercadológica, agora se tem o exercício da função pública regulado legalmente.

Contudo, assim como a sociedade é dinâmica e sofre alterações ao longo da História, o Estado Moderno também passou por oscilações significativas em seu conceito, especialmente relacionadas a questões econômico-sociais, de onde surgiram as definições de Estado Liberal e Estado Social.

A diferenciação entre Estado Liberal e Estado Social diz respeito, em apertada síntese, à extensão da intervenção estatal em setores originariamente abertos, ou até mesmo reservados à iniciativa privada, tal como a economia. É dizer, no Estado Liberal mantém-se a intervenção estatal mínima na vida dos cidadãos, enquanto no Estado Social, especialmente em decorrência de duas guerras mundiais, impõe-se uma atuação estatal extensa, que abarca o rol de atribuições do primeiro modelo e acrescenta responsabilidades na oferta de serviços antes realizados somente por particulares (Lins, 2018).

Tal dicotomia encontra-se latente e tem sido alvo de discussões políticas, sociais e jurídicas importantes, sobretudo em países nos quais o regime democrático é estabelecido constitucionalmente. A intervenção mínima de um Estado Liberal, relegado somente para o exercício de atividades típicas do exercício da soberania, como a segurança pública e, de outro lado, a necessidade de superação de desigualdades sociais a incidir a atuação de um Estado Social mais presente na sociedade, tem sido fundamento para a atual polarização política e social, inclusive no Brasil.

Fato é que a realidade brasileira não acomodou, a contento, nem o Estado Liberal nem o Estado Social, em suas formas tradicionais. Com efeito, a abstenção estatal, própria do Estado Liberal, mostra-se incompatível em países, como o Brasil, nos quais há a

premente necessidade de interferência estatal para garantir os direitos dos cidadãos.

Por outro lado, porém, o modelo de Estado Social adotado pelo Brasil a partir da Constituição Federal de 1934 também mostrou-se aquém das expectativas, isso porque agigantou-se toda a estrutura administrativa, sem que os direitos dos cidadãos fossem concretamente garantidos.

Diante deste quadro falível, surgiu no cenário global, incluindo o brasileiro, o modelo de Estado Neoliberal, nas palavras de Lins (2018),

A alternativa encontrada foi a de procurar conjugar o dever do Estado, de assegurar os direitos fundamentais aos cidadãos, com a participação, tendo em vista esse objetivo, dos particulares, do mercado e da sociedade civil organizada. A ação do Estado passou a possuir uma carga de subsidiariedade em relação à dos participantes. Nesse ideário, a ação do Estado em determinado segmento somente se justifica caso a iniciativa privada não seja capaz de oferecê-lo satisfatoriamente para a população. Houve, portanto, um incremento democrático nessa ideia sobre o Estado, uma vez considerado o novo papel desempenhado pelos particulares em relação à coletividade. Esse modelo encontra guarida na noção de Estado Democrático de Direito (LINS, 2018, p. 15).

Para Di Petro (2017), o Estado Neoliberal atua de acordo com o princípio da subsidiariedade, segundo o qual deverá haver total respeito aos direitos individuais, porém, sempre priorizando a iniciativa privada de indivíduos ou de associações sobre a iniciativa estatal.

Neste modelo neoliberal, baseado na subsidiariedade da atuação estatal, compete ao Estado promover, coordenar e fiscalizar as atividades dos particulares, de modo a contribuir para o êxito dessas iniciativas. E, numa terceira via, esse mesmo princípio abarca a possibilidade de parceria entre público e privado, para o atingimento do bem comum (DI PIETRO, 2017).

O Estado Democrático de Direito, adotado pela Constituição Federal brasileira, de 1988, é tanto Liberal quanto Social, haja vista que adotou princípios e garantias dos direitos individuais, mas posicionou o Estado como protagonista dessa proteção. Ademais, o constituinte brasileiro de 1988 estimou a participação popular na gestão pública, razão da existência da expressão “democrático” no modelo estatal erigido constitucionalmente.

O entendimento da tipologia de Estados influencia a compreensão da maneira pela qual os governantes irão gerir a coisa pública, e, neste ponto, depara-se com a necessidade de análise dos modelos de gestão pública, os quais ocasionam impactos importantes na execução das penas privativas de liberdade.

O modo de gestão da coisa pública passa obrigatoriamente pelos modelos burocrático ou gerencial de administração, sendo que o primeiro foi idealizado por Max Weber, para quem, além de denominá-lo de racional-legal, “*é a hierarquia do serviço, que deve ser realizado de forma impessoal, segundo regras racionais, afastando-se de sua seara o arbítrio ou capricho*” (NOHARA *apud* LINS, 2018, p. 45).

É interessante analisar o modelo burocrático de Max Weber, ainda que brevemente, isso porque comumente utiliza-se o termo “burocracia” em seu sentido pejorativo, porém, na idealização dessa forma de administração, tem-se a presença de elementos que devem permear o atuar estatal para a garantia de sua eficiência.

Com efeito, a burocracia desse modelo é entendida como um mecanismo de dominação dos ocupantes de cargos públicos superiores sobre os burocratas que exercem cargos inferiores. É dizer, não há que se compreender o modelo burocrático sem a preponderância da hierarquia administrativa (LINS, 2018).

Todavia, não basta esse mecanismo de dominação para que se possa atingir a eficiência preconizada na gestão pública, é preciso mais. Daí se verifica que Max Weber acrescenta um segundo e fundamental elemento do modelo burocrático em comento.

Nesse sentido, Lins (2018) aponta,

Uma das mais marcantes características das burocracias modernas, portanto, é a profissionalização do pessoal, que demanda a necessidade de especialização dos funcionários que a compõem, os burocratas. Tanto é que Weber aduz que a “administração burocrática” significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional” (WEBER, 1978, p.27). Afinal, Max Weber considerava que a razão primordial da ampla difusão do modelo de organização burocrática é a sua superioridade técnica sobre os demais (WEBER, 1999). (LINS, 2018, p. 48).

As disfunções do modelo burocrático idealizado por Max Weber passam a ser verificadas quando se atenta para o comportamento humano. Ora, não há como um sistema organizacional funcionar a contento e primar pela eficiência se os seus atores não se adéquam às regras de antemão estipuladas ou, ainda que o façam, não deixam de atuar também segundo a informalidade que permeia a conduta, compreendida nas práticas não regulamentadas que habitualmente já se tornaram tão comuns que comprometem a racionalidade proposta.

Acrescente-se a isso um cenário administrativo fundamentado em um Estado Social Democrático de Direito, no qual se verifica a assunção de diversas e extensas atividades que anteriormente eram exclusivamente exercidas pela iniciativa privada e que agora passam a ser de competência pública, na tentativa de se garantir ou operacionalizar direitos individuais que o modelo de Estado Liberal não teve êxito.

Neste contexto, a extensão da presença estatal em todos os setores sociais demandou e ainda demanda um corpo administrativo tão extenso quanto, formado por uma complexa rede de organizações administrativas e uma crescente burocracia de funcionários (LINS, 2018).

É de ver-se que a eficiência administrativa sempre foi almejada por Max Weber, em seu modelo burocrático de gestão da coisa pública. Contudo, a situação acima apontada provocou questionamentos contrários a esse modelo e, como consequência disso, o que

se verificou foi uma sequência de reformas administrativas no cenário brasileiro, de onde se chega ao modelo gerencial introduzido nos anos 90.

O gerencialismo na administração pública busca introduzir conceitos e princípios próprios da iniciativa privada, com o objetivo precípua de alcançar a tão sonhada eficiência da prestação dos serviços públicos. De fato, quando se volta os olhares para princípios comumente presentes no setor privado, é possível verificar que o estabelecimento de metas para se alcançar resultados eficientes é algo sempre presente.

Diante disso, o modelo gerencial da administração pública passa a focar no estabelecimento de metas para que resultados sejam atingidos e, para tanto, busca a contratualização com particulares e a possibilidade de maior autonomia do gestor da coisa pública (LINS, 2018).

E aqui se relembra o fato de o Brasil estar inserido em um regime democrático. Ora, a democracia requer a participação popular para que se atinja seu êxito, de modo que a gestão pública deve ser exercida com esse norte, inclusive no tocante à execução das penas privativas de liberdade, consoante adiante se verá.

Destaca-se, aliás, que esse modelo de gestão da coisa pública teve origem no Reino Unido, no final da década de 70 e influenciou sobremaneira o gerencialismo brasileiro. Lins (2018) enfatiza que, inicialmente, tal modelo enfatizou a necessidade de redução da máquina pública e corte de gastos públicos como forma de se atingir a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Todavia, como se viu anteriormente, o contexto social é mutante e o próprio gerencialismo puro inaugurado no Reino Unido passou por mutações significativas a ponto de influenciar outros Estados, tal como o Brasil. A esse modelo gerencial modificado posteriormente denominou-se *New Public Management*, cujos fundamentos foram recepcionados no modelo de administração pública brasileira, elencados por Lins (2018),

- a) O foco é o cidadão, e as atividades se orientam para a busca de resultados;
- b) O princípio da eficiência econômica cede espaço ao princípio da flexibilidade;
- c) Ênfase na criatividade e busca da qualidade;
- d) Descentralização, horizontalização das estruturas e organização em redes;
- e) Valorização do servidor, multiespecialidade e competição administrada;
- f) Participação dos agentes sociais e controle dos resultados (RUA *apud* LINS, 2018, p. 54/55).

É dizer que, a partir desse modelo de gestão, tem-se uma agenda política nacional, primando-se pelo planejamento, fomento e fiscalização do Estado, e não sua omissão. Nesse aspecto, vê-se claramente que a Constituição Federal de 1988 inclui o cidadão, o particular, enfim, a própria iniciativa privada como participantes e até mesmo garantidores

de direitos individuais.

Por óbvio, o sucesso do modelo gerencial acima explicitado passa, obrigatoriamente, pelo amadurecimento do regime democrático e da própria sociedade. É imperiosa a compreensão de que o Estado, por si só, não obterá êxito em solucionar todas as demandas sociais, havendo a necessidade de que a sociedade civil seja inserida nesse quadro, isso porque faz parte dele e almeja a eficiência na gestão pública.

A seguir se verá que o fim precípua da gestão da coisa pública é a prestação de serviços públicos a todos os cidadãos, e tal deverá ocorrer de modo a preservar os direitos individuais relacionados na Constituição Federal de 1988 e em tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário.

3 | SERVIÇOS PÚBLICOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS

Inicialmente, é necessário frisar que o presente trabalho não tem como objetivo esgotar todas as celeumas doutrinárias existentes sobre a expressão “serviço público” e sua abrangência. Com extrema didática, Aragão (2017) discorre sobre as discussões que pairam em torno do conceito, da abrangência e das classificações do serviço público, para, então, propor um conceito que atende ao recorte desta pesquisa e a auxilia a seguir adiante, pois que condizente com a Constituição Federal de 1988.

Serviços públicos são as atividades de prestação de utilidades econômicas a indivíduos determinados, colocadas pela Constituição ou pela Lei a cargo do Estado, com ou sem reserva de titularidade, e por ele desempenhadas diretamente ou por seus delegatários, gratuita ou remuneradamente, com vistas ao bem-estar da coletividade (ARAGÃO, 2017, p. 130).

A expressão “utilidades econômicas”, colocada por Aragão (2017) em seu conceito proposto, deve ser entendida de maneira correta, isso porque se sabe que a prestação de serviço público está voltada à satisfação de necessidades, o que envolve a utilização de bens e serviços, ou seja, recursos escassos. Dessa forma, o que se afirma é que a atividade econômica, inclusive a desempenhada pelo Estado, deve assegurar a todos uma existência digna.

O conceito proposto por Aragão (2017) pode causar inquietudes quando se pensa na atividade estatal exercida em decorrência do *ius puniendi*. Seria essa atividade uma atividade econômica *lato sensu*, a ponto de se enquadrar no significado de serviço público?

Ora, como cediço, o Estado de Direito impede o exercício da vingança privada, de modo que o *ius puniendi* pertence exclusivamente ao Estado. Mas é importante considerar que o exercício do *ius puniendi* estatal passa, obrigatoriamente, por questões econômicas que objetivam o bem-estar coletivo.

Uma sanção devidamente imposta tem como alvo a prevenção geral e a prevenção especial, esta última direcionada ao indivíduo que cometeu a infração e por ela foi

condenado judicialmente. A prevenção geral, por sua vez, é direcionada à sociedade, como um aviso para que seus cidadãos não delinquem.

Contudo, não basta a imposição de uma sanção penal, neste contexto de análise. A execução da pena aplicada é de suma importância tanto para o indivíduo alvo da sanção, como para o bem-estar social. E é exatamente neste aspecto que se pode extrair o exercício de atividade econômica *lato sensu*, exercida, *in casu*, pelo Estado, em face de um indivíduo, mas objetivando o bem-estar coletivo e a existência digna a todos.

Assim, toda a atividade administrativa desempenhada pelo Estado na execução de penas privativas de liberdade deve ser compreendida como serviço público.

Diante disso, forçoso reconhecer que o conceito de serviços públicos elaborado por Justen Filho (2011) atende melhor o anseio da presente pesquisa,

Um serviço é público porque se destina à satisfação de direitos fundamentais, e não por ser de titularidade estatal, nem por ser desenvolvido sobre o regime de direito público. Essas duas são consequências da existência de um serviço público (JUSTEN FILHO *apud* LINS, 2018, p. 83).

Compreendido, portanto, que a execução das penas privativas de liberdade trata-se de uma atividade tipicamente administrativa e, por se destinar a garantir concretude aos direitos fundamentais de indivíduos encarcerados, também deve ser inserida no conceito de serviço público.

De fato, a execução de penas privativas de liberdade, envolve a prestação de outros serviços públicos, nem menores nem maiores que a própria execução, mas que, sem eles, não se alcança a eficácia que se espera nos moldes do princípio da dignidade da pessoa humana.

Veja-se que a garantia da execução das penas privativas de liberdade em localidade próxima ao grupo social e familiar do preso, nada mais é do que o respeito à dignidade da pessoa humana, dogma constitucional. Ademais, é dizer que o indivíduo encarcerado não deve ter violados tais direitos, pois que correspondem ao mínimo a lhe ser garantido pelo Estado, consoante preconizado constitucionalmente.

Com propriedade, Sarmiento (2016),

O mínimo existencial corresponde às condições materiais básicas para uma vida digna. Trata-se de um direito fundamental derivado diretamente do princípio da dignidade da pessoa humana, que também se manifesta em boa parte dos direitos fundamentais sociais positivados pela Constituição de 88, como saúde, educação, moradia, alimentação, previdência e assistência social etc., estando igualmente presente em alguns direitos individuais, como no acesso à justiça. Como dimensão do princípio da dignidade da pessoa humana, o direito ao mínimo existencial possui caráter universal, sendo titularizado por todas as pessoas naturais, independentemente de qualquer outra condição. Os presos – não importa a gravidade do crime que tenham eventualmente cometido ou de que estejam sendo acusados – não perdem, evidentemente, o direito ao mínimo existencial, que, não obstante, lhes vem sendo sistematicamente denegado em todo o país pelas condições

Desta análise se extrai que não é o serviço público um direito fundamental em si, mas, ao contrário, como bem ressaltado por Aragão (2017), os serviços públicos são o *modus operandi* para a garantia dos direitos fundamentais, e nesse rol, acertadamente, se acham os direitos individuais dos dos indivíduos encarcerados.

Como visto, não se pode dizer que existem conceitos equivocados e acertados de serviço público. Mas há, sem dúvidas, diversos conceitos estabelecidos sobre essa temática, a depender da perspectiva adotada. *In casu*, na pesquisa que ora se apresenta, a perspectiva de serviços públicos relacionada à garantia dos direitos fundamentais é relevante porque implica na assunção de que não basta a postulação de direitos, é necessário garanti-los na prática.

Neste ponto, portanto, se depara com a evidente crise dos serviços públicos brasileiros, os quais se apresentam, em grande parcela, ineficientes e, assim, conflitantes com os direitos fundamentais e individuais que pretendem garantir.

Sobre essa crise da prestação de serviços públicos do Brasil, Aragão (2017) leciona com propriedade,

O que, de toda sorte, é bastante complexo, principalmente em países com grandes restrições fiscais como o nosso, e com muitas necessidades humanas básicas sem atendimento tanto pelo Estado como pelo mercado, é como efetivar a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, CF) e aos direitos fundamentais relacionados com a prestação de serviços públicos, já que a sua prestação pressupõe a criação de organizações e infraestruturas de elevado custo. Entre várias necessidades básicas, se não há dinheiro para todas elas, qual deve ser a escolhida (ARAGÃO, 2017, p. 402/403).

A gestão da coisa pública é feita de escolhas constantes, com obediências aos ditames legais vigentes. O administrador público é conclamado a eleger qual a prioridade a ser atendida a curto, médio e longo prazo, isso porque os recursos são escassos e as necessidades são infindáveis.

Nessa constância das escolhas administrativas, os interesses de indivíduos encarcerados podem ser relegados a segundo plano ou atendidos de modo ineficiente, sem a garantia do mínimo existencial durante a privação de liberdade.

Exatamente por tal razão que se verifica a opção administrativa na construção de unidades prisionais de forma regionalizada e não em todo município ou comarca do país. Há uma economia evidente de recursos na prestação de serviços públicos dessa natureza, e, num primeiro momento, a escolha parece eficiente porque a redução de gastos nesse setor possibilita o investimento em setores diversos do serviço público.

Contudo, os serviços públicos demandam sempre uma atualização em sua prestação, vedando-se o retrocesso na efetivação de direitos fundamentais. É o que Aragão (2017) denomina de princípio da adaptação e direito à manutenção das condições de prestação

do serviço.

Neste ponto, portanto, importa lembrar que se está diante de um Estado Social Democrático de Direito, que não mais se omite diante das necessidades de seu povo, mas que constitucionalmente erigiu um modelo gerencial de administração pública em busca da eficiência na prestação de seus serviços. Sobre isso, Aragão (2017) pontua,

A diversificação dos serviços públicos ao longo da história fez com que o Estado fosse criando novas formas organizativas que pudessem desenvolver essas atividades o mais eficientemente possível, mantida sempre a sua vinculação orgânica com o Estado, sem o que a atividade deixaria de ser serviço público (ARAGÃO, 2017, p. 421).

É o que se verá na sequência – a descentralização da prestação de serviços públicos, especialmente no tocante às parcerias público-privadas.

4 | PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS - PPP'S

O foco do presente tópico será a análise, ainda que breve, da centralização e descentralização administrativa, isso porque a centralização e descentralização política dizem respeito à organização do Estado – unitário ou federal. Na lição de Di Pietro (2017),

Independentemente da forma centralizada ou descentralizada de organização do Estado, a atividade da Administração Pública poder ser exercida diretamente, por meio de seus próprios órgãos (centralização administrativa ou Administração Direta) ou indiretamente, por meio da transferência de atribuições a outras pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas (descentralização administrativa ou Administração Indireta). Por outras palavras, quer se trate de descentralização política, própria dos Estados federais, ambas convivem perfeitamente com a descentralização administrativa (DI PIETRO, 2017, p. 54).

Neste contexto, quando o Estado, unitário ou federal, transfere a outras pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, a atividade de gestão da coisa pública consubstanciada na prestação de serviços públicos, temos a descentralização administrativa.

A doutrina mais abalizada subdivide a descentralização administrativa em três subespécies, a saber: territorial ou geográfica; por serviços, funcional ou técnica; e por colaboração (DI PIETRO, 2017).

Enquanto a descentralização administrativa territorial ou geográfica é própria de Estados unitários, como a França e a Itália, a descentralização administrativa por serviços, funcional ou técnica ocorre quando uma pessoa jurídica de direito público cria, por lei, uma outra pessoa jurídica de direito público ou privado, a qual será atribuída tanto a titularidade quanto a execução de determinado serviço público.

Aragão (2017) pontua, neste último aspecto, que a titularidade e/ou a execução de serviços públicos poderão ser atribuídos, por lei, a outra pessoa jurídica, a depender se for ela de direito público ou de direito privado. Com efeito, caso a novel pessoa jurídica

seja de direito público, a ela serão atribuídas tanto a titularidade quanto a execução de determinado serviço público, como o são as autarquias e as fundações públicas de direito público. Por outro lado, tratando-se da criação de uma pessoa jurídica de direito privado, tão somente será transferida a execução do serviço público e não a sua titularidade, como é o caso das fundações públicas de direito privado, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

A descentralização administrativa por colaboração, por sua vez, apresenta características próprias e se verifica quando,

Por meio de acordo de vontades ou ato administrativo unilateral, se transfere a execução de determinado serviço público a pessoa jurídica de direito privado previamente existente, conservando o poder público a titularidade do serviços (DI PIETRO, 2017, p. 58).

Como se constata, portanto, a diferença básica entre a descentralização administrativa funcional e a por colaboração reside no fato de que, em se tratando somente de transferência da execução de serviço público, a pessoa jurídica de direito privado, no último caso, já era pré-existente.

Nos casos de descentralização por colaboração, como se realçou no conceito supra, o Estado conserva a titularidade do serviço, só transferindo a sua execução. Isto lhe permite dispor do serviço de acordo com o interesse público, envolvendo a possibilidade de alterar unilateralmente as condições de sua execução, e de retomá-la antes do prazo estabelecido; o controle é muito mais amplo do que aquele que se exerce na descentralização por serviço, porque o poder público é que detém a titularidade do serviços, o que não ocorre nesta última (DI PIETRO, 2017, p. 59).

As parcerias público-privadas fazem parte deste contexto e são uma das várias modalidades de gestão descentralizada por cooperação que o administrador público pode lançar mão para alcançar a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Na verdade, a parceria público-privada surge em face da ineficiência estatal na prestação de serviços públicos, isso porque a realidade demonstrou o esgotamento do financiamento de uma série de obras e serviços públicos. Por outro lado, verificou-se que a iniciativa privada detinha não somente recursos para o engajamento no setor público, como também o *know-how* para fazê-lo com eficiência (ARAGÃO, 2017).

Comumente conhecida pela sigla “PPP”, Pinheiro (2014) destaca que o termo *public-private partnership*, no cenário internacional, não detém similitude com o significado da parceria público-privada no âmbito da legislação brasileira, haja vista que a definição estrangeira abrange as concessões em geral.

No cenário brasileiro, a Lei federal n. 11.079/2004 foi que instituiu normas gerais para a licitação e a contratação de parceria público-privada, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a teor do disposto em seu art. 1º.

Em seu art. 2º, a Lei n. 11.079/2004 dispõe que a parceria público-privada subdivide-

se em duas modalidades, a saber: a concessão patrocinada e a concessão administrativa. Basicamente, a diferença entre ambas é que a concessão patrocinada envolve a tarifação dos usuários do serviço público prestado, enquanto que, na concessão administrativa, a própria Administração Pública, direta ou indireta, é a usuária da prestação de serviços e, portanto, é quem remunera o parceiro privado.

Com maestria, Di Pietro (2017) leciona,

Isto permite concluir que a concessão administrativa constituiu-se em um misto de empreitada (porque o serviço, mesmo que prestado a terceiros, é remunerado pela própria Administração, como se deduz do art. 2º, § 3º) e de concessão de serviço público (porque o serviço prestado ou não a terceiros, os usuários, está sujeito a algumas normas da Lei n. 8.987, sejam as relativas aos encargos e prerrogativas do poder concedente, sejam as relativas aos encargos do concessionário). Trata-se de terceirização de serviços públicos. Não é simplesmente a terceirização sob forma de empreitada de obra, de serviço ou de fornecimento (porque isto está vedado expressamente pelo art. 2º, § 4º, III, da Lei n. 11.079). É a terceirização da gestão do serviço, podendo ou não envolver obra, fornecimento e instalação de bens (DI PIETRO, 2017, p. 193).

É necessário pontuar que a Lei n. 14.868/2003, do Estado de Minas Gerais, traçou com mais objetividade o instituto da parceria público-privada, isso porque em seu art. 5º, § 1º, prevê essa modalidade de contrato administrativo em diversas áreas, dentre elas a de segurança, sistema penitenciário, defesa e justiça.

Aliás, Aragão (2017) menciona exemplos não exauríveis quanto aos quais a parceria público-privada é possível de ser aplicada com êxito, tais como os casos da hotelaria em presídios.

De fato, na seara da segurança pública, a construção e a manutenção de estabelecimentos prisionais tem se mostrado um gargalo para o administrador público. Há escassez de recursos para a construção desse tipo de obra, sua manutenção e a contratação de pessoal especializado para a prestação do serviço público.

No Estado de Minas Gerais, a construção de presídios regionais tornou-se o modelo escolhido pelo administrador público para a prestação desse serviço público, como forma de otimizar o preenchimento das vagas prisionais necessárias, em que pese o fato de essa opção infringir o direito do indivíduo encarcerado de cumprir a reprimenda imposta em localidade próxima de seu meio social e familiar, como forma de garantir o contato com as pessoas de seu relacionamento próximo, nos termos do art. 41, inciso X e art. 103, ambos da Lei n. 7.210/84.

Os graves entraves na prestação dessa modalidade de serviço público propiciou a implementação de parceria público-privada entre o Estado de Minas Gerais e o consórcio de Gestores Prisionais Associados (GPA) para a construção e gestão do Complexo Penitenciário Ribeirão das Neves, inaugurado em 28 de janeiro de 2013.

No relato de Pinheiro (2014),

O consórcio GPA assinou em 16 de junho de 2009 contrato de concessão administrativa com o Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), tendo como interveniente-anuente a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE). O contrato previu que o consórcio será responsável pela construção e gestão do Complexo Penitenciário Ribeiro das Neves por um prazo de 27 anos (incluindo 2 anos para a construção), que poderá ser prorrogável por até 35 anos, ou seja, até o ano de 2044. Todos os serviços de vigilância interna, prestação de serviços assistenciais, manutenção de infraestrutura e demais aspectos operacionais são prestados pelo parceiro privado (GPA), enquanto a segurança externa e de muralhas, além da movimentação de internos são desempenhadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais (PINHEIRO, 2014, p. 24).

O ineditismo do Estado de Minas Gerais foi seguido por outros Estados da federação brasileira, como Bahia e Ceará. Em 2006, o governo do Estado da Bahia divulgou edital para a concorrência pública com a finalidade de implementação de parceria público-privada na construção de três presídios no Estado. O Estado do Ceará, por sua vez, também firmou a mesma parceria público-privada para administração do presídio do Cariri.

Parceiras público-privadas firmadas com o Terceiro Setor, em especial as Organizações Sociais, também se mostram viáveis para o alcance da eficiência na prestação de serviços públicos. Lins (2017) destaca,

O terceiro setor vem crescendo vertiginosamente nas últimas décadas em território brasileiro, acompanhando cenário semelhante no estrangeiro. Esse crescimento deve-se a um conjunto de fatores, a saber, a implementação da reforma da Administração Pública, a valorização da função estatal de fomento, a redescoberta do princípio da subsidiariedade, a crise do Estado como prestador direto de serviços públicos, o fortalecimento da perspectiva da democracia participativa, a crise da representação partidária e a retomada do associativismo, reflexo da conscientização da sociedade sobre a responsabilidade para o alcance dos objetivos sociais traçados na Constituição Federal (LINS, 2017, p. 131-132).

A expressão “terceiro setor” não se acha discriminada no direito positivo brasileiro, porém, já é amplamente utilizada tanto na prática quanto consagrada pela doutrina. Di Pietro (2017) aponta características comuns às entidades que compõem o denominado Terceiro Setor, sendo elas: não são criadas pelo Estado; não desempenham serviço público delegado pelo Estado, mas atividade privada de interesse público; recebem algum tipo de incentivo do poder público; muitas delas têm vínculos jurídicos com o poder público; o regime jurídico delas é o de direito privado, parcialmente derogado por normas de direito público; e integram o terceiro setor porque são entidades privadas.

As organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público integram o terceiro setor, conforme delineado acima e ambas são instrumentos-chave para que o administrador público estabeleça parcerias para a prestação de serviços públicos com eficiência.

Em sua obra, Di Pietro (2017) aponta o objeto comum e a diferença básica entre as organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips). O objetivo comum entre elas é firmar parceria com o poder público, para, mediante incentivo estatal, realizar atividades de interesse público. Apesar de ambas atuarem na área dos serviços públicos não exclusivamente estatais, o instrumento jurídico é que as diferencia de fato, isso porque, no caso das organizações sociais será o contrato de gestão que viabiliza sua atuação, e, no tocante às organizações da sociedade civil de interesse público, o termo de parceria já será o bastante.

Neste ponto, então, surge a necessidade de conceituação das organizações sociais, sendo importante destacar que, na verdade, não se tratam de um novo modelo de pessoa jurídica, mas sim, uma qualificação dada a elas pelo próprio poder público, desde que satisfeitos os requisitos estabelecidos pela legislação vigente.

Lins (2017) nos traz um conceito básico de organizações sociais,

Organização social é uma associação civil sem fim lucrativo ou fundação que, em virtude do preenchimento de certos requisitos legais, é submetida a um regime jurídico especial, que contempla benefícios especiais do Estado para execução de determinadas atividades de interesse coletivo (JUSTEN FILHO, 2011a, p. 296 *apud* LINS, 2017, p. 139).

Fato é que a parceria entre o Estado e uma Organização Social pode se efetivar de duas formas. A primeira delas ocorrerá quando o poder público já possuir uma infraestrutura para a prestação de determinado serviço público, porém, a mesma se mostra ineficiente a ponto de o Estado erigir a parceira com o terceiro setor para garantir a eficiência na execução dessa atividade. A segunda hipótese se dá quando o Estado não possui qualquer estrutura para a prestação de determinado serviço público e, assim, opta pela parceria com uma organização social que já exerça tal atividade com eficiência, transferindo a ela recursos públicos como forma de complementação do serviço que já é prestado (LINS, 2017).

Neste contexto, quando se aborda o sistema prisional verifica-se que o Estado já possui infraestrutura para a execução das sanções impostas aos adultos - estabelecimentos prisionais espalhados pelo Brasil. Portanto, há uma infraestrutura pré-existente.

Apesar dessa infraestrutura prisional pré-existente, é fato que o sistema de execução penal tem se mostrado ineficiente, sobretudo quanto a dois aspectos: quantidade limitada de vagas e garantia no direito do indivíduo encarcerado de manter o vínculo familiar.

Quando se aborda a quantidade limitada de vagas no sistema prisional brasileiro se anseia por trazer à baila a questão da superlotação carcerária e a gama de direitos individuais ofendidos a partir disso.

O direito de o encarcerado manter o vínculo familiar, por outro lado, diz respeito ao seu recolhimento em unidade prisional distante de seu domicílio, e, portanto, fator complicador da garantia dessa prerrogativa.

Como se viu anteriormente, o Estado de Minas Gerais optou pela construção de unidades prisionais regionais, de modo que as cadeias públicas existentes nos municípios mineiros estão sendo desativadas em larga escala. Todavia, a execução dessa modalidade de serviço público se mostrou ineficiente a ponto de o poder público estadual firmar parceria com o terceiro setor para, ao menos, minimizar a ofensa a direitos individuais dos encarcerados.

Minas Gerais, então, foi palco de uma experiência inédita no cenário nacional através de parceria firmada com entidade do terceiro setor para a execução de penas privativas de liberdade, como complemento da atividade estatal já desempenhada através das diversas unidades prisionais espalhadas pelo Estado - parceria firmada entre o poder público e a Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC).

O denominado método APAC, ou seja, da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados, foi idealizado a partir da necessidade de humanização das execuções de penas privativas de liberdade com a finalidade precípua de ressocialização do apenado.

Ao abordar o tema “APAC”, Marques e Studart (2020) apresentam uma breve histórico da entidade,

Em 1972, um advogado chamado Mário Ottoboni liderava um grupo cristão, sonhando em desenvolver um projeto voltado à recuperação dos condenados, a fim de suprir uma deficiência do Estado. Com este propósito, iniciaram o trabalho no Presídio Humaitá, em São José dos Campos/SP, que chamaram de APAC (Amando ao Próximo Amarás a Cristo). Segundo Santos (2013), as pessoas que lideraram essa primeira APAC agiram com autorização do Estado, observados o distanciamento do Poder Público em entregar ao prisioneiro assistência mínima para recuperação. Somente em 1974, a APAC ganhou personalidade jurídica, tornando-se Associação de Proteção aos Condenados, passando a atuar como Órgão Parceiro da Justiça e da Segurança na execução da pena. É uma ONG, uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, com patrimônio e personalidade jurídica própria e tempo de duração indeterminado. Infelizmente a APAC de São José dos Campos/SP teve suas atividades interrompidas, mas disseminou seus ideais para diversos Estados. Consolidaram-se em Minas Gerais, o Estado conta com 40 (quarenta) unidades implantadas (MARQUES, STUDART, 2020, p. 141-142).

Pode-se dizer que o método apaqueano tem revolucionado a execução de penas privativas de liberdade, sobretudo no Estado de Minas Gerais. A metodologia é não somente impactante, mas provoca uma verdadeira metanoia nos operadores do Direito, isso porque se verifica a atuação da própria sociedade civil organizada atuando na seara da Justiça Penal e da Segurança Pública, com o fomento e apoio do Poder Público.

A humanização prisional através da APAC foi sentida e abraçada pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais, o qual, através do projeto Novos Rumos na Execução Penal, incentivou a criação e a implantação dessas associações em comarcas e municípios do Estado. De fato, não somente os custos dessa metodologia, mas as garantias constitucionais

individuais são alvo constante na execução de penas privativas de liberdade impostas a condenados que cumprem a reprimenda nas instalações apaquianas.

Nesse sentido, Veyl destaca,

A Associação se distingue dos métodos convencionais pelo tratamento do reeducando, tornando o mesmo diretamente responsável por sua recuperação. Possuir a chave de sua própria cela - pouco utilizada no cotidiano da vida prisional - ou ser encarregado da limpeza do quarto de visitas íntimas, são só algumas das diversas responsabilidades assumidas pelos reeducandos, as quais, seguindo um esquema de recompensação e progressão interna de regime, se tornam exponencialmente motivadoras da transformação moral-social pretendida por Ottoboni.

Estão presentes, imprescindivelmente, doze elementos fundamentais que auxiliam na recuperação e justificam a “humanização” pautada nesse método alternativo de pena privativa de liberdade, quais sejam: participação da comunidade, integração família - recuperando, trabalho voluntariado, trabalho dentro e fora da instituição, ajuda mútua entre os recuperandos, mérito, Centro de Reintegração Social (CRS), assistência jurídica, assistência à saúde, valorização humana, religião, jornada de libertação em Cristo (VEYL, 2016, p. 274).

Como se verifica, os doze elementos nada mais são do que reflexos dos direitos individuais consubstanciados na Constituição da República de 1988 e na Lei de Execução Penal (LEP).

Fato é que a ineficiência estatal provocou uma mobilização social a ponto de o particular desejar atuar nessa seara tão tormentosa e propiciar, ainda que minimamente, algo de positivo na vida do indivíduo condenado, a ponto de apresentar-lhe um caminho oposto à criminalidade. Trata-se, pois, da denominada prevenção especial sendo gerada de forma prática e eficiente.

Por óbvio, o modelo apaquiano é alvo de muitas críticas. No entanto, apesar de apresentar fragilidades pontuais, é digno de aplausos pela iniciativa de procurar a todo o momento a reinserção social do indivíduo condenado, primar pela dignidade no ambiente carcerário e lhe proporcionar autonomia para a tomada de decisões melhores na vida.

Outro fator a chamar a atenção à parceria público-privada entre o terceiro setor e o Estado, especialmente no tocante à atuação da APAC, é o envolvimento da comunidade local e a possibilidade de o indivíduo condenado - que no método APAC é chamado de recuperando, cumprir a reprimenda imposta no local de seu domicílio, ou seja, próximo aos seus familiares.

Como cediço, inexistente reinserção social do egresso do sistema prisional sem o apoio familiar. Trata-se, na verdade, de uma rede de atuação na qual nem a APAC nem o sistema prisional tradicional conseguem obter o êxito dessa reinserção sozinhos.

A situação é agravada quando o indivíduo condenado cumpre a pena imposta em local distante de sua rede de apoio familiar. A APAC tem proporcionado um caminho inverso, pois a comunidade local se envolve, a família está próxima, o método apaquiano promove a

dignidade no cumprimento da pena - um leque de opções de abre ao recuperando durante esse processo.

Como bem pontuado por Marque e Studart (2020),

Esse conjunto de assistência apresenta uma plataforma a partir da qual se pode constatar a eficácia do método empregado à realidade penal. Enfim, do convívio prisional humanizado pode-se criar estratégias que possibilitem condições para uma reintegração eficaz do apenado à sociedade com ganho em qualidade de vida para ambos (MARQUES, STUDART, 2020, p. 152).

Neste contexto, portanto, é possível pensar em parceria público-privada entre o terceiro setor e o Estado, para que o modelo APAC seja obrigatoriamente fomentado e implementado em todos os municípios brasileiros.

5 | CONCLUSÕES

O Estado precisa ser eficiente na prestação de serviços públicos, a sociedade civil anseia por isso. Mas já está suficientemente demonstrado que o Estado, liberal ou social, não consegue alcançar a eficiência almejada sem a participação da sociedade civil organizada.

A atuação conjunta entre Poder Público e iniciativa privada tem respaldo constitucional e é cada vez mais fomentada em diversas áreas do serviço público.

Como se verificou, a execução de penas privativas também se enquadram na categoria de serviços públicos, sobretudo porque o sancionamento tem como finalidade a prevenção geral e a prevenção especial.

Direcionada à sociedade civil, a prevenção geral busca que os cidadãos não delinquem quando verificarem que um de seus pares foi eficientemente penalizado pela prática de um delito ou ato infracional. Assim, essa mesma sociedade deve ser incentivada a contribuir para a reinserção social do indivíduo que delinuiu.

A prevenção especial, por seu turno, é direcionada ao indivíduo que incidiu na prática de um delito e objetiva que, através de uma eficiente execução da pena privativa de liberdade, a reinserção social se torne concreta.

Neste contexto, não se pode olvidar de uma execução de pena sem uma rede articulada de atuação, tal como se tem visto em parcerias público-privadas firmadas entre Estado e iniciativa privada.

A seara da Justiça Penal e do Sistema Prisional tem se mostrado um campo fértil para tais parcerias, não somente diante da escassez dos recursos públicos, mas especialmente porque essa descentralização administrativa por colaboração consegue garantir com maior eficiência os direitos individuais dos indivíduos encarcerados.

O panorama é melhor compreendido quando se analisa o método APAC, que através de parceria com o Poder Público tem se mostrado não somente adequado mas eficiente na humanização da execução penal, porque prima pela dignidade da pessoa humana privada

de liberdade.

Verificou-se, então, que é preciso não só fomentar mas também regulamentar, de modo cogente, tais parcerias também nas execuções de penas privativas de liberdade, para que indivíduos encarcerados tenham garantidos os direitos individuais constitucionalmente assegurados e, uma vez reinseridos socialmente, não voltem a delinquir.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Direito dos serviços públicos**. 4 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 29 mar. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

LINS, Bernardo Wildi. **Organizações Sociais e Contratos de Gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

. Lei n. 11079, de 29 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da União**, 31 de dezembro de 2004.

. Lei n. 7210, de 10 de julho de 1984. **Diário Oficial da União**, 13 de julho de 1984.

MARQUES, T. S. T.; STUDART, L. APAC: A concretização de um sistema penitenciário humanizado. **Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, p. 138-154, 2020.

NAZARI, Rúbia Nazari. Do estado moderno ao estado constitucional - algumas considerações. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 1, n. 1, 3º quadrimestre de 2006. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica. Acesso em 20 mar. 2023.

PINHEIRO, Danielle Regina. **Presídios em Parceria Público-privadas: o caso de Minas gerais**. Juiz de Fora, 2014. 38 p Monografia (DIREITO) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

SARMENTO, Daniel. **Dignidade da Pessoa Humana**. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

VEYL, Raul Salvador Blasi. Entre o Fato e o Discurso: o Método APAC e sua Efetividade no Cenário Brasileiro. **Alethes: Per. Cien. Grad. Dir. UFJF**, v. 6, n. 11, p. 268-286, 2016.

O USO DA PLATAFORMA ARDUINO PARA CONTROLE DE TEMPERATURA NO ARMAZENAMENTO DE MEDICAMENTOS NOS HOSPITAIS PÚBLICOS MUNICIPAIS – INSTRUMENTO DE INCENTIVO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL

Data de submissão: 18/04/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Daniel Moraes Santos

Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri
Teófilo Otoni – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/2800973010325998>

Rafael Alvarenga Almeida

Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri
Teófilo Otoni – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/8152873933826249>

Marvin Oliveira

Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri
Teófilo Otoni – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/2083276284216483>

RESUMO: A temperatura é um parâmetro extremamente importante em hospitais, onde ocorrem diversos eventos químicos e biológicos, uma vez que a sua variação pode alterar por completo a forma que as moléculas, células e substâncias interagem umas com as outras. Sendo assim, é muito pertinente a construção de um aparelho que possa monitorar constantemente a temperatura do ambiente onde ocorre esses processos e guardar estas informações. Pensando nisso, no presente trabalho foi

desenvolvido um dispositivo com a função de atender essa demanda, utilizando sensores de temperatura interligados a uma placa de Arduino Uno. O dispositivo é programado para controlar precisamente a temperatura de um determinado ambiente através deste sensor, mostrando a temperatura que o ambiente se encontra e alertando quando há variações que podem afetar os processos. O dispositivo também guarda essas informações para que seja possível traçar um gráfico em função da temperatura e do tempo. Com isso, podemos aplicar esse dispositivo em hospitais públicos municipais nas salas de armazenamento de medicamentos onde há a necessidade de temperaturas específicas para que evitar a perda de materiais e consequentemente diminuir o gasto de verba pública gasta com estas questões.

PALAVRAS-CHAVE: Temperatura, Arduino, Monitorar, Armazenamento.

THE USE OF THE ARDUINO PLATFORM FOR TEMPERATURE CONTROL IN THE STORAGE OF MEDICINES IN MUNICIPAL PUBLIC HOSPITALS - INSTRUMENT TO INCENTIVE THE REGIONAL PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT: Temperature is an extremely important parameter in hospitals, where several chemical and biological events occur, since its variation can completely change the way molecules, cells and substances interact with each other. Therefore, it is very pertinent to build a device that can constantly monitor the temperature of the environment where these processes occur and store this information. Thinking about it, in the present work a device was developed with the function of meeting this demand, using temperature sensors interconnected to an Arduino Uno board. The device is programmed to precisely control the temperature of a certain environment through this sensor, showing the temperature of the environment and alerting when there are variations that can affect the processes. The device also stores this information so that it is possible to plot a graph as a function of temperature and time. With this, we can apply this device in municipal public hospitals in medicine storage rooms where there is a need for specific temperatures to avoid the loss of materials and consequently reduce the expenditure of public funds spent on these issues.

KEYWORDS: Temperature, Arduino, Monitor, Storage.

1 | INTRODUÇÃO

A Administração Pública pode ser compreendida como um composto de órgãos e operários que são responsáveis por determinar e executar as diretrizes fundamentais ao bem-estar da população e das ações necessárias à gestão pública, onde os recursos fornecidos também são públicos. A evolução da administração pública é um constante processo de melhoria dos serviços prestados pelo Estado à população. (SILVA, 2013)

Meirelles (1985), define administração pública como todo aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas.

Segundo Bachtold (2012) existe uma administração pública em todos os países do planeta, independente da sua forma de governo e organização política. É ela que possibilita os governantes executar necessidades do governo, zelando do bem público. Na Administração Pública envolve organização, planejamento, direção e supervisão dos serviços públicos, sempre visando o bem comum e segundo as diretrizes do direito e da moral.

No Art. 37, da emenda constitucional nº 19 da Constituição Federal, assenta que a administração pública direta, indireta, ou fundacional de quaisquer poderes da união, obedecerá princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para um melhor alcance e organização, a administração pública é exercida em cada um dos 3 níveis, sendo eles Federal, Estadual e Municipal. Para cada um desses, há competências gerais e específicas.

A administração pública municipal abrange os poderes executivo e judiciário,

sendo estes representados pela prefeitura e câmara dos deputados, respectivamente. A administração municipal envolve órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei atribuiu o exercício da função administrativa do Município. Envolve também a gestão de bens e interesses da comunidade, no contexto municipal, de forma a prestar serviços de interesse da população local. (ZMITROWICZ; BISCARO; MARINS, 2013)

O poder público municipal possui um papel importante na administração dos hospitais públicos municipais, ele é responsável por garantir os serviços de atenção básica à saúde e prestar serviços no local, em parceria com os governos estadual e federal. (GOVBR, 2014)

As prefeituras são responsáveis por criar políticas de saúde, de forma a colaborar com as políticas nacionais e estaduais, aplicando recursos próprios que serão repassados pela União e pelo Estado. Os municípios possuem o dever de organizar e controlar os laboratórios e hemocentros, assim como os serviços de saúde da cidade também são administrados pelos municípios, mesmo que sejam mais complexos. (GOVBR, 2014)

O município é o principal responsável pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Os governos estadual e federal são parceiros na gestão municipal de saúde, mas é o prefeito que possui a responsabilidade de conceder ações e serviços a comunidade local, por intermédio do departamento e secretaria de saúde. (DUARTE, 2014)

Os hospitais públicos municipais possuem laboratórios, centros de armazenamento, farmácias e hemocentros. Estes locais utilizam substâncias químicas como medicamentos, vacinas e biológicas como sangue para suas atividades cotidianas. O Ministério da Saúde recomenda que essas substâncias não sofram drásticas variações de temperatura, para que não sejam alteradas suas propriedades e perda de material. (MESSANO, 2010)

A temperatura é a variável ambiental diretamente responsável pela maior parcela de alterações e degradação em medicamentos termolábeis¹ e imunobiológicos². (SENSOR WEB, 2014)

Os medicamentos imunobiológicos, como vacinas e soros, devem ser mantidos refrigerados a temperaturas de 8°C a 15°C, para manter a efetividade de seu uso. Assim como o sangue, que deve ser mantido a temperaturas entre 2°C e 6°C para que seus componentes não sofram danos bioquímicos e contaminação microbiana. (MESSANO, 2010)

Nos hospitais a temperatura é uma das variáveis que mais devem ser observadas e monitoradas nos processos hospitalares devido a sua importância para uma melhor gestão e qualidade dos produtos, e quando é negligenciada traz inúmeros prejuízos e danos para o governo. (SENSOR WEB, 2014)

Aproximadamente 1 bilhão de reais vai para o lixo anualmente com desperdício de medicamento no Brasil. Esse número corresponde a 20% dos remédios comprados, com

1 Medicamentos termolábeis são medicamentos que quando exposto por um breve período a condições de temperatura desapropriadas, podem sofrer alterações irreversíveis levando a perda de eficácia. (HPRA, 2011)

2 Medicamentos imunobiológicos são produtos que contêm moléculas com atividade biológica conhecida, que quando inoculadas são capazes de induzir imunidade específica ativa. Ex: vacinas. (LEAL, 2017)

dinheiro público e de instituições privadas. A causa dos desperdícios desses medicamentos se dá na maioria das vezes por fatores que podem ser evitados, como o armazenamento incorreto dos medicamentos e controle de estoque. (SENSOR WEB, 2014)

Dessa forma vê-se a necessidade de um sistema que meça a temperatura dos refrigeradores que abrigam os medicamentos e emita um alerta quando ocorrer oscilações fora do desejado, para que tomem medidas cabíveis para o seu reajuste. Pensando nisso o objetivo deste trabalho é montar um protótipo de monitoramento de temperatura que armazena esses dados com o intuito de possibilitar um maior conhecimento sobre as variações de temperatura e o horário em que elas ocorrem, para que possibilite conhecer o fator que levou a essa variação.

Atualmente existem meios fáceis e baratos de fazê-lo, e aderimos a um Arduino, que é uma plataforma de prototipagem eletrônica, baseada em software e hardware livres, onde pessoas sem conhecimento avançado na área de programação consegue desenvolver algo.

Para montar o projeto foi utilizado um sensor. O sensor utilizado foi o LM35 que é um sensor de temperatura preciso, de baixo custo, que mede temperatura em graus Celsius. Ele tem sua faixa de medição variando entre -55°C a 150°C com uma precisão de $\pm 0,5^{\circ}\text{C}$.

De acordo com o Ministério da Saúde, o local de armazenamento dos medicamentos deve manter uma temperatura constante, por volta de 20°C ($\pm 2^{\circ}\text{C}$), e para medicamentos termolábeis de 2°C a 8°C em refrigeradores, portanto nosso protótipo trabalhará com a temperatura ideal variando entre 18°C e 22°C e alertando quando o ambiente sair dessa temperatura.

2 | METODOLOGIA

Neste projeto foi utilizado o software *Integrated Development Environment* (IDE) do Arduino. De acordo com McRoberts (2011) “um Arduino é um pequeno computador que você pode programar para processar entradas e saídas entre o dispositivo e os componentes externos conectados a ele”. Neste software existe uma área para a escrita do código, onde utiliza-se a linguagem C. Para fazer o download do IDE do Arduino basta acessar a página de download em seu computador e obter a versão compatível com o seu sistema operacional. Após a instalação do programa parte-se para a montagem do circuito e escrita do código.

Os materiais utilizados neste projeto foram:

- 1 multímetro digital
- 1 protoboard
- 1 Arduino UNO
- 1 display LCD 16x2 THD 162A
- 1 Sensor de temperatura LM35 DZ

- 1 Potenciômetro 10kΩ
- 11 Fios Jumper 10 cm
- 12 Fios Jumper 20 cm
- 1 LED vermelho
- 1 resistores de 300Ω

Para desenvolver o projeto foram verificados todos os componentes eletrônicos com um multímetro digital, para averiguar o correto funcionamento dos elementos. Em seguida, foram conectados na protoboard todos os componentes, o display LCD, o potenciômetro, o sensor de temperatura, o Led, o resistor e os fios jumpers. O esquema da Figura 1 representa como foram feitas essas conexões.

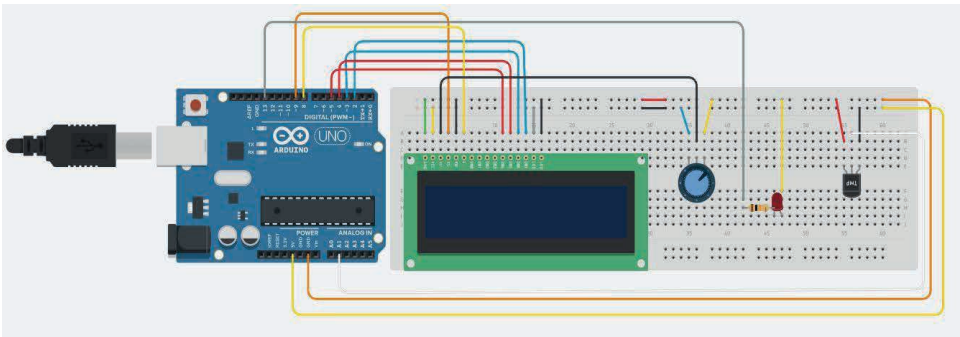


Figura 1 – Esquema do projeto

Fonte: Próprio autor.

Para conectar os componentes na protoboard se fez necessário o conhecimento de alguns detalhes técnicos, começando pela conexão do display LCD THD 162A. o display possui 16 pinos de entrada, dos quais usamos 12 neste projeto. No Quadro 1 vemos o número do pino, sua função e o tipo de ligação. que ocorre entre o LCD e o Arduino.

Pino LCD	Função	Ligação
1	Tensão terra (alimentação negativa)	GND (terra)
2	+5V (fornecimento positivo de voltagem)	5V
3	Tensão de contraste (alimentação negativa)	Pino central do potenciômetro
4	Registro	Porta 9
5	Leitura/escrita	GND
6	Habilitar	Porta 8
7	Bit 0	Não conectado
8	Bit 1	Não conectado
9	Bit 2	Não conectado

10	Bit 3	Não conectado
11	Bit 4	Porta 5
12	Bit 5	Porta 4
13	Bit 6	Porta 3
14	Bit 7	Porta 2
15	+5V (fornecimento positivo de voltagem)	5V
16	Tensão de contraste (alimentação negativa)	GND

Quadro 1 – Conexões do LCD

Fonte: THOMSEN, 2011.

Após as ligações do LCD, partiu-se para o estudo do sensor LM35. A perna esquerda do sensor é o +5V e foi conectado ao 5V do Arduino. A perna central foi conectada ao analógico A1 do Arduino e a perna direita é o GND e foi conectada ao GND do Arduino.

O potenciômetro foi conectado a protoboard e ao Arduino da seguinte maneira: o pino esquerdo foi conectado ao 5V do Arduino, enquanto o central foi conectado ao pino 3 do LCD e por fim o pino direito foi conectado ao GND.

Após todas as conexões realizadas, partiu-se para a elaboração do código programador, no software IDE, após finalizado o código foi compilado o observado se funcionou corretamente.

Para armazenar os valores de temperatura lidos pelo sensor foi utilizado o software Processing e através dele foi possível converter os dados lidos em um arquivo de texto para ser observados e trabalhados posteriormente, se necessário.

Esses dados são armazenados para que caso venha a ocorrer oscilações durante um período em que não tenha ninguém observando, possa servir de recurso para analisar o horário em que ocorreu e a temperatura que alcançou.

O arquivo de texto é criado automaticamente ao fim das leituras na pasta do Processing. A figura 2 mostra os programas utilizados e um arquivo de texto criado após os testes iniciais.

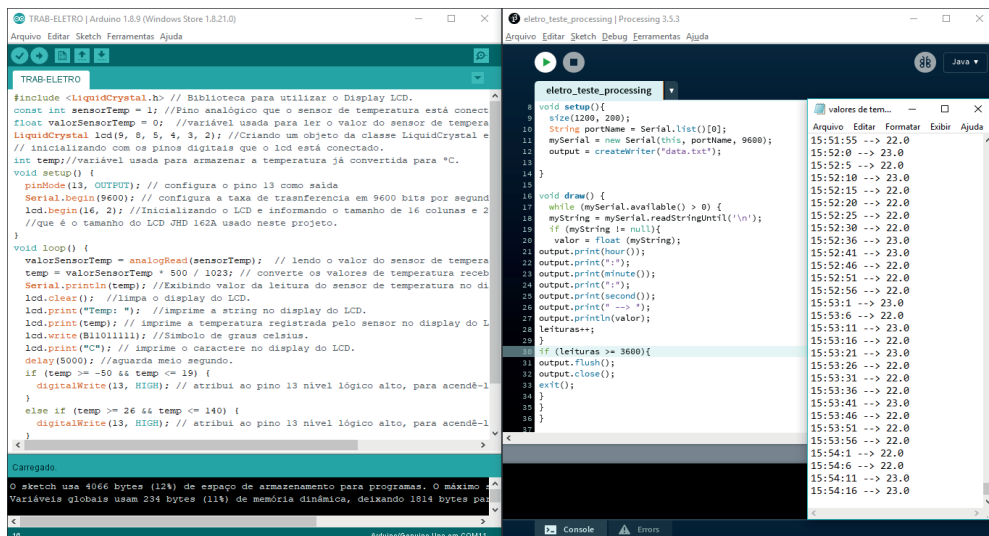


Figura 2 – Softwares em funcionamento

Fonte: Próprio autor

O teste final foi feito no Laboratório de Matemática (LEM), onde foi compilado o código do Arduino IDE e do Processing, onde os dados lidos pelo sensor LM35 foram armazenados em um arquivo de texto.

Após 5 horas, obtivemos um total de 3600 leituras de temperatura. Neste intervalo foi propositalmente gerado diversos tipos de situações para que ocorressem variações significativas de temperatura, simulando assim possíveis casos reais e comportamento do protótipo quanto a precisão necessária.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

O sensor de temperatura e código compilado funcionaram conforme o esperado. Na Figura 3 é possível ver o sensor funcionando e apontando a temperatura do ambiente que foi feito todo o procedimento de montagem e teste.

Após todo o procedimento descrito na metodologia, o sensor de temperatura ficou como mostra aa Figura 3. Quando a temperatura está dentro do intervalo $18 < ^\circ\text{C} < 22$ que é o adequado para as salas de armazenamento dos medicamentos, a luz vermelha se apaga, enquanto quando está fora deste intervalo, a luz vermelha se acende como sinal de alerta, como é possível observar na Figura 3, onde o LED aponta 27°C .

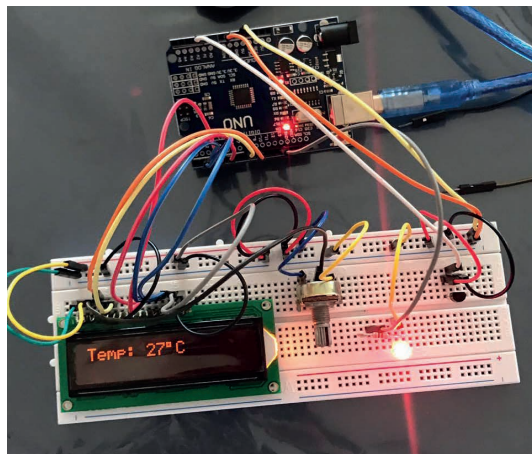


Figura 3 - Sensor funcionando e apontando a temperatura do ambiente

Fonte: Próprio autor

Esse sistema lê a temperatura de 5 em 5 segundos no ambiente em que está instalado e armazena estas informações em um arquivo de texto, salvando assim os valores da temperatura ao decorrer do tempo. Com esses dados foi possível traçar um gráfico em função da temperatura e do tempo, onde foi observado os pontos de dispersão e quando ele ocorreu, tendo assim um maior controle da temperatura do local.

É importante ressaltar que os testes feitos no Arduino foram em uma sala com temperatura ambiente no Laboratório de Ensino de Matemática na UFVJM, uma vez que não foi possível acessar as salas do hospital de fato, por falta de autorização.

No teste final utilizou-se um intervalo de 20°C à 25°C e foram obtidos 3600 valores de temperatura, que foram lidos em um período total de 5 horas. Durante o teste foi simulado variações de temperatura proposital, para observarmos pontos máximos e mínimos no gráfico, que representam os picos de temperatura e assim observar o funcionamento do sensor nessas situações.

O Gráfico 1 mostra os dados obtidos, onde para melhor visualização foi reduzido a um período de tempo onde observa-se maiores variações de temperatura.

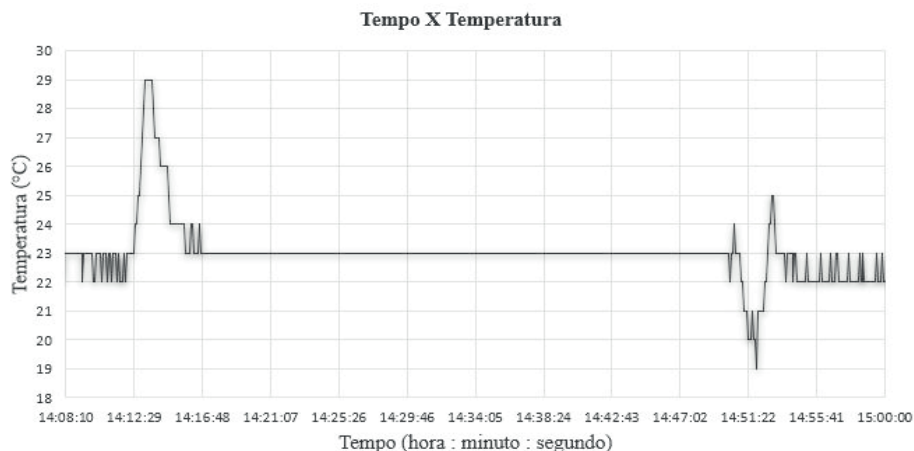


Gráfico 1 - Gráfico do teste de monitoramento da temperatura de um ambiente

Fonte: Próprio autor.

O preço total para reproduzir esse projeto é de aproximadamente R\$ 135,00 e é detalhado no Quadro 2. Os preços foram calculados com base nos valores de sites online.

Quantidade	Material	Preço (R\$/un)	Preço total (R\$)
1	Multímetro digital	16,90	16,90
1	Protoboard	14,90	14,90
1	Arduino UNO R3 + cabo USB	54,90	54,90
1	Display LCD	16,90	16,90
1	Sensor LM35	10,90	10,90
1	Potenciômetro 10kΩ	1,75	1,75
11	Fios jumper 10 cm	0,40	4,40
12	Fios jumper 20 cm	0,50	6,00
1	Led vermelho	2,30	2,30
2	Resistores 300Ω	0,075	0,15

Quadro 2 – Preço dos materiais

Fonte: ROBOCORE, 2019.

O protótipo apesar do baixo custo e simplicidade, alcançou resultados satisfatórios para o monitoramento da temperatura e foi bem preciso nos valores informados. Não foi possível comparar os valores do protótipo com sistemas já existentes por motivos de burocracia, pois necessita de orçamento, onde é necessário informar dados como nome da empresa, cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), área de atuação da empresa, cargo de quem solicita orçamento, entre outros dados que não possuímos.

Para este trabalho, o Arduino foi fornecido pelo Instituto de Ciência, Engenharia e Tecnologia (ICET) da UFVJM e o restante dos materiais pelo Laboratório de Ensino de Matemática (LEM) que funciona no mini auditório Safira do Campus Mucuri.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que os gastos anuais do governo são significativos com perdas de medicamentos oriundos do mal armazenamento, relacionado a temperatura inadequada desses locais, nesse trabalho foi desenvolvido uma alternativa simples e barata de monitoramento de temperatura, que, se aplicado é capaz de reduzir consideravelmente os gastos com esse problema.

Desta forma, o objetivo proposto do projeto foi alcançado, de forma que todos os passos descritos na metodologia funcionaram conforme o esperado.

O protótipo foi capaz de monitorar a temperatura do local onde foi feito os testes de forma muito precisa, alertando sempre quando ocorria oscilações fora do programado, e armazenando todos esses dados, para que se fosse possível acessá-los posteriormente, possibilitando assim um sistema de monitoramento sem a necessidade de um operário o tempo inteiro observando-o.

Os gráficos gerados a partir dos dados é de fácil elaboração e entendimento, o que faz desse protótipo uma alternativa eficiente para hospitais públicos municipais, ainda que não fosse possível acessar as salas de armazenamento de medicamentos desses locais, e realizar os testes, por falta de autorização.

Recomenda-se que para usos futuros desse projeto sejam feitas as devidas adequações na faixa de variação de temperatura, adaptando-o assim para qualquer tipo de local onde é necessário um sistema de monitoramento de temperatura.

O aparelho desenvolvido possui custo acessível e sua montagem e instalação são simples de serem efetuadas, dado que basta um baixo nível de conhecimento de programação para a escrita do código.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento dessa pesquisa só foi possível graças ao apoio do ICET, que cedeu o Arduino UNO, ao Programa de Educação Tutorial (PET) que nos cedeu um kit para iniciantes em Arduino, contendo tudo que foi necessário para o desenvolvimento deste trabalho e da orientação do Professor Dr. Daniel Moraes que nos auxiliou nas dúvidas. A eles, os nossos agradecimentos.

REFERÊNCIAS

ARDUINO. 2019. Disponível em: <<https://www.arduino.cc/>>. Acesso em: 12 abr. 2019

LIMA, G.F. **Controle de temperatura de um sistema de baixo custo utilizando a placa Arduino**. IX CONGIC. IFRN, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/gustavolima/producao-cientifica/2013/congic/artigo-aprovado>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BATCHTOLD, C. **Noções de Administração Pública**. Curitiba, IFPR, 2012. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20I/Capa%20Nocoes%20Administracao%20Publica_IFAP/Livro%20Nocoes%20Administracao%20Publica.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2019.

Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. SENADO FEDERAL, Brasília, 2016. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>. Acesso em: 22. jul. 2019.

DUARTE, F. **Saúde pública: saiba qual é o papel do presidente, do governador e do prefeito**. 29 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/eleicoes-2014/2014/08/saude-publica-qual-e-a-competencia-dos-cargos-politicos>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

GOVERNO DO BRASIL. União, estados e municípios têm papéis diferentes na gestão do SUS. 3 nov. 2014.

HPFBI. HEALTH PRODUCTS AND FOOD BRANCH INSPECTORATE. **Guidelines for Temperature Control of Drug Products during Storage and Transportation**. Canadá, 2011. Disponível em: <<http://www.hc-sc.gc.ca/dhp-mps/compli-conform/gmp-bpf/docs/gui0069-eng.php>>. Acesso em: 23 jul. 2019.

LEAL, M. L. F. **Imunobiológicos: potência e estabilidade**. II Seminário Nacional Rede de Frio. 2017. Ministério da Saúde. Disponível em: <<http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2017/dezembro/15/MARIA-DA-LUZ---FIOCRUZ---Imunobiologico---Potencia-e-Estabilidade.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2019.

McROBERTS, M. **Arduino Básico**. São Paulo, Editora Novatec, 2011. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4287597/mod_resource/content/2/Ardu%C3%ADno%20B%C3%A1sico%20-%20Michael%20McRoberts.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo : RT, 1985.

MESSANO, A. J. G. P. **Operações unitárias da Indústria Farmacêutica: Refrigeração e Congelamento na Indústria farmacêutica**. 2010.

O cenário do desperdício de medicamentos no Brasil. SENSORWEB. Disponível em: <<https://sensorweb.com.br/desperdicio-medicamentos-brasil/>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

Sala limpa. ZANOTTI REFRIGERAÇÃO. abr. 2018. Disponível em: <<https://zanottirefrigeracao.com.br/blog/sala-limpa/>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SANTOS O. L. D., JÚNIOR J. D. S. M., NEVES M. R. M. **Sistema de Controle de Temperatura para uma Estufa com Monitoramento via Aplicativo**. Boa Vista, UFRR, RCT, 2017. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/rct/article/download/4004>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

Sensor de temperatura – LM35. 2019. ROBOCORE. Disponível em: <<https://www.robocore.net/loja/sensores/sensor-de-temperatura-lm35>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

THOMSEN, A. 2011. **Controlando um LCD 16x2 com Arduino**. FILIPEFLOP. Disponível em: <<https://www.filipeflop.com/blog/controlando-um-lcd-16x2-com-arduino/>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

ZMITROWICZ, W., BISCARO, C., MARINS, K. R. C. C. **A organização administrativa do município e o orçamento municipal**. São Paulo: EPUSP, 2013. Disponível em: <http://www.pcc.usp.br/files/text/publications/TT_00020.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2019.

CAPÍTULO 4

SISTEMA INTELIGENTE E ECONÔMICO DE IRRIGAÇÃO UTILIZANDO PLATAFORMA ARDUÍNO COM ÊNFASE NOS PRODUTORES RURAIS FAMILIARES E AS MICROASSOCIAÇÕES RURAIS COM FOCO NA ECONOMIA DE ÁGUA – INSTRUMENTO BASE PARA INVESTIMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS REGIONAIS

Data de submissão: 18/04/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Daniel Moraes Santos

Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri
Teófilo Otoni – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/2800973010325998>

Paula Oliveira Dantas

Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri
Teófilo Otoni – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/1199845038792622>

Rafael Alvarenga Almeida

Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri
Teófilo Otoni – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/8152873933826249>

RESUMO: O grande consumo de água na agricultura demanda um sistema de irrigação proveitoso que evite desperdício e distribua o recurso de maneira inteligente ao longo do cultivo. Cerca de aproximadamente 70% da água potável disponível no mundo é utilizada para irrigação de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), enquanto as atividades industriais consomem 20% e o uso doméstico 10%. Compreendendo que a administração pública tem como objetivo fazer a gestão de

certas áreas de uma sociedade e descreve o conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado, ela pode, por exemplo, com a Secretaria Municipal de Agropecuária e Abastecimento incentivar e apoiar a educação no campo, tendo em vista a formação dos produtores rurais mais conscientes sobre os princípios agroecológicos. Assim sendo, com o avanço da tecnologia, equipamentos modernos e práticos tornaram-se acessíveis para auxiliar no sistema de irrigação. Os sensores ou sistemas de monitoramento de umidade do solo possuem grande importância, pois ajudam o agricultor no manejo de sua cultura, auxiliando na redução do consumo de água e energia elétrica, aumentando assim a eficiência da irrigação. Com base nessas informações, este trabalho consiste no projeto de um sistema automatizado de irrigação da agricultura familiar, utilizando plataforma Arduino acoplado a um sensor de umidade do solo que pode auxiliar na redução dos gastos.

PALAVRAS-CHAVE: Irrigação, arduino, solo, sensor de umidade.

INTELLIGENT AND ECONOMIC IRRIGATION SYSTEM USING ARDUINO PLATFORM WITH EMPHASIS ON RURAL FAMILY PRODUCERS AND RURAL MICRO-ASSOCIATIONS WITH FOCUS ON WATER SAVING – BASE INSTRUMENT FOR INVESTMENT IN REGIONAL PUBLIC POLICIES

ABSTRACT: The large consumption of water in agriculture demands a profitable irrigation system that avoids waste and intelligently distributes the resource throughout the crop. About 70% of the available drinking water in the world is used for irrigation according to the United Nations (UN), while industrial activities consume 20% and domestic use 10%. Understanding that the public administration aims to manage certain areas of a society and describes the set of agents, services and bodies established by the State, it can, for example, with the Municipal Secretariat of Agriculture and Supply, encourage and support education in the field, with a view to training rural producers to be more aware of agroecological principles. Therefore, with the advancement of technology, modern and practical equipment has become accessible to assist in the irrigation system. Sensors or soil moisture monitoring systems are of great importance, as they help the farmer in managing his crop, helping to reduce water and electricity consumption, thus increasing irrigation efficiency. Based on this information, this work consists of the design of an automated irrigation system for family farming, using an Arduino platform coupled to a soil moisture sensor that can help reduce costs.

KEYWORDS: Irrigation, arduino, soil, humidity sensor.

1 | INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, os recursos hídricos disponíveis estão tendo um acesso cada vez mais complicado e consequentemente com o custo relativo mais alto. De acordo com Walbert (2015) a irrigação é o insumo que mais desperdiça água e conforme dados da Agência Nacional de Águas (ANA) a irrigação é em disparado a maior usuária de água no Brasil, com uma área irrigável de aproximadamente 29,6 milhões de hectares. Assim sendo, é necessário o desenvolvimento de novas técnicas para a redução do desperdício de água.

Diante dessa relevância faz-se necessário realizar uma pesquisa sobre o tema sistema de umidade e irrigação do solo baseado na tecnologia Arduino, como forma de garantia de uma gestão eficiente dos recursos hídricos.

Segundo Fonseca (2010) Arduino é uma plataforma de computação física e tem como base uma placa microcontrolada de Entrada/Saída possibilitando a conexão em outros circuitos ou sensores. Apresenta como vantagem a facilidade em criar projetos interativos nas áreas da robótica, automação, monitoramento, etc., possuindo uma grande quantidade de material disponível para estudo e simulação, além de apresentar uma linguagem de fácil compreensão.

Para a realização da pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral desenvolver um sistema para monitorar a umidade do solo utilizando a plataforma Arduino, onde o mesmo possa auxiliar em um sistema de irrigação para plantações.

Desta forma, para atingir o objetivo geral é necessário que se realize os seguintes

objetivos específicos:

- Entendimento da estrutura, modos de aplicação, benefícios, funcionamento e uso desta tecnologia juntamente com sistemas de irrigações e sensor de umidade;
- Desenvolver um projeto que visa o monitoramento e automatização das tarefas citadas;
- Gerar e avaliar a curva de retenção de água no solo;
- Garantir um sistema automatizado de baixo custo que não visa somente à agricultura familiar, mas também em residências que possuam jardins, pequenas hortas, que também necessitam de um sistema de irrigação.

O trabalho possui aspecto acadêmico, pois permitiu que os estudantes desenvolvessem um projeto que fosse útil e prático através de estudos preliminares sobre o tema, e também aspecto social, pois o mesmo pode ser utilizado por qualquer pessoa que queira implantar e/ou automatizar seu sistema de irrigação.

O presente artigo é composto da seguinte estrutura: primeiro versa-se a presente introdução, na qual são apresentados o tema, o problema de pesquisa e os objetivos. No segundo tópico apresenta-se o referencial teórico, que contextualiza a administração rural a partir de sua evolução, trazendo os conceitos de irrigação, agricultura familiar e arduino. O terceiro tópico aborda a metodologia, que descreve os procedimentos metodológicos utilizados desenvolver o protótipo. No quarto tópico apresentam-se os resultados e discussão a partir da interpretação dos dados coletados por meio do protótipo, e por fim abordam-se as considerações finais da pesquisa.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração pública

De acordo com Dantas (s.d) administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, ou seja, gerir os interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos. É dividida em administração direta e indireta.

Administração direta é aquela exercida pelo conjunto dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. No entanto, os órgãos não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio, nem autonomia administrativa.

Na administração indireta, o Estado transfere a sua titularidade ou execução das funções para que outras pessoas jurídicas, ligadas a ele, possam realizar. Ela é composta pelas autarquias, fundações, sociedades de economia mista, empresas públicas e outras entidades de direito privado. Estas entidades possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa.

Conforme dados do Portal de Compras do Governo Federal o Decreto nº 8.473/2015, determina que órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta comprem ao menos 30% dos produtos da agricultura familiar.

2.2 Administração rural

Conforme citação de Bruna (2018) a administração rural surgiu no começo do século XX junto às universidades de ciências agrárias, na Inglaterra e Estados Unidos devida a preocupação de, sobretudo, analisar, a credibilidade econômica de técnicas agrícolas.

A agricultura não pode continuar com a mesma administração que era realizada no passado, pois a falta de controle dos custos de insumos, dos custos de produção e o desperdício têm afetado cada vez mais os produtores.

Com base nisso, o tema administração rural tem ficado vez mais conhecido. Segundo Mendes (2018) administração rural é o conjunto de atividades que auxiliam na tomada de decisão de seus gestores, com o objetivo de obter maior rentabilidade, ou seja, chegar ao melhor resultado econômico, sem que a produtividade da terra seja prejudicada.

O administrador rural deve estar apto a desenvolver as quatro funções administrativas, que são planejar, organizar, dirigir e controlar e também necessita ter conhecimento dos fatores externos e internos (preços dos insumos, eficiência, clima, etc.).

É preciso que o pequeno produtor rural (ou agricultor familiar) se torne inovador, empreendedor e mais flexível para adotar uma maneira diferente e atual como modelo para administrar sua propriedade com ampla visão, tendo em vista que o uso de novas tecnologias auxilia na redução de desperdícios e no aumento da produtividade.

2.3 Agricultura familiar

A Constituição Brasileira, normatizada na Lei nº 11.326, define que o agricultor familiar é todo aquele que exerce atividades econômicas no âmbito rural e corresponde a determinadas condições básicas, como não dispor de uma extensão territorial maior que 4 módulos fiscais, correspondendo ao número mínimo em hectares que uma propriedade rural deve conter para que seu reconhecimento seja economicamente viável (BRASIL, 2006).

Vale destacar que, a agricultura familiar se refere a toda forma de cultivo da terra e produção rural cuja gestão e mão de obra sejam provenientes do núcleo familiar.

Dentre as atividades exercidas pelo agricultor familiar, muitas não utilizam sistemas mecânicos automatizados, como no processo de irrigação. Deste modo, decidem manejar o cultivo por meio da mão de obra humana, devido ao alto custo de implantação dos sistemas ou por não possuírem conhecimento e orientação sobre o uso adequado da tecnologia. Por esse motivo, a introdução da tecnologia nos processos de produção familiar ainda é escassa.

2.4 Macroporosidade e microporosidade do solo

A quantidade de água retida é um importante parâmetro do solo. O espaço poroso do solo é a proporção entre o volume de poros e o volume total de um solo, ou seja, é a porção solo não ocupado por sólidos e ocupado pela água e ar (REINERT, 2006).

Ainda conforme o autor, a classificação da porosidade se divide em duas partes: microporosidade e macroporosidade. A microporosidade é representada por poros que, após ser saturada em água, a retém contra a gravidade, já os macroporos, após serem saturados em água, não a retém, ou são esvaziados pela ação da gravidade.

2.5 Irrigação

A irrigação é um procedimento utilizado desde a antiguidade com o intuito de oferecer a quantidade eficaz de água ao cultivo, do instante em que ela carecer, até que o solo esteja úmido ou molhado (CASTRO, 2003). Ao longo dos anos, a técnica vem sendo aprimorada, chegando aos dias de hoje a sistemas pontuais, onde a água é gotejada no momento, local e quantidade correta ao desenvolvimento das plantas.

Segundo dados da ANA o Brasil está entre os países com maior área irrigada do planeta, mesmo que ainda utilize apenas uma pequena parte do seu potencial para a atividade.

Os sistemas de irrigação são indispensáveis na agricultura, principalmente em regiões onde não é possível cultivar determinados tipos de plantas sem o uso da irrigação. Quando se trabalha com agricultura irrigada é preciso estabelecer o momento certo de iniciar as irrigações e quanto de água aplicar a uma cultura, atendendo aos princípios básicos do manejo “racional” da irrigação (BRAGA; CALGARO, 2010).

De acordo com Dillon (2011), projetos de irrigação de pequena escala podem originar diversos benefícios, principalmente em termos de eficiência, baixos custos de participação e mais influência sobre a gestão dos recursos hídricos.

2.6 Curva de retenção de água no solo

Conforme cita Lucas *et. al.* (2011) a curva de retenção de água no solo é uma formidável ferramenta na descrição do comportamento físico-hídrico e na mecânica dos solos não saturados. Ela é parte essencial da caracterização das propriedades hidráulicas do solo, principalmente em estudos de balanço e disponibilidade de água às plantas, de dinâmica da água e solutos no solo, de infiltração e no manejo da irrigação.

2.7 Arduino

O Arduino foi criado em 2005 por um grupo de cinco pesquisadores: Massimo Banzi, David Cuartielles, Tom Igoe, Gianluca Martino e David Mellis. Segundo Thomsen (2014) o objetivo era o de elaborar um dispositivo que fosse barato, funcional e fácil de programar, sendo de tal modo acessível a estudantes e projetistas amadores. Além do

mais, foi adotado o conceito de hardware livre, o que significa que qualquer um pode editar, modificar e personalizar o Arduino, partindo do mesmo hardware básico.

De forma objetiva, o Arduino é uma plataforma que interage entre o hardware -interage com o ambiente através de sensores- e software -através de programação específica- (GOIS, 2018). O software utiliza a linguagem de programação C/C++.

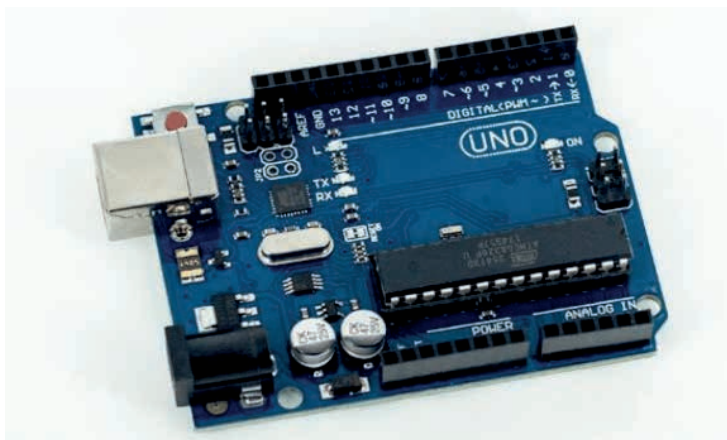


Figura 1- Arduino UNO.

Fonte: Thomsen (2014).

3 | METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de um protótipo de sistema de irrigação automatizado são necessários os seguintes componentes:

- Uma unidade- Arduino Uno
- Uma unidade- Sensor de umidade do solo
- Uma unidade- Módulo Relé 5 V
- Uma unidade- Jumper macho-macho
- Uma unidade- Jumper macho-fêmea
- Uma unidade- Válvula solenóide para água 12 V VA 05
- Uma unidade- Fonte de 12 V/1 A
- Uma unidade- Mangueira
- Uma unidade- Vaso com planta

O sensor de umidade do solo apresenta duas partes: a sonda, que é a parte que fica em contato com o solo, e um módulo com circuito integrado. Funciona fundamentado na resistividade elétrica do solo, isto é, à medida que o solo é umedecido, a sua resistência

elétrica diminui o que permite à corrente fluir da haste energizada, para a haste de medição, conectada ao controlador principal.

O módulo relé é um dispositivo eletromecânico, constituído por um magneto móvel, que se desloca acoplando dois contatos metálicos, onde sua função é controlar correntes altas e tensões baixas conferidas ao circuito (GOIS, 2018). Basicamente, quando uma corrente contínua circula pela bobina, ela cria um campo magnético que atrai uma série de contatos fechando ou abrindo circuitos

Os *jumpers* são cabos utilizados para conectar componentes sem a necessidade de soldá-los.

A válvula solenóide é uma válvula eletromecânica controlada acionada a fim de controlar o fluxo de líquidos e gases (neste caso, utilizada para líquidos). Seu funcionamento tem o mesmo princípio do Relé, pois a mesma possui uma bobina que na presença de uma corrente contínua, aciona por indução, um sistema mecânico simples que impede o fluxo de água.

Inicialmente, baixou-se o Software Arduino 1.8.9 para configurar o código do projeto e para que o download fosse realizado para o microprocessador. O software é gratuito e de fácil acesso.

Para alimentar o Arduino Uno e a válvula solenóide utilizou-se a fonte de 12 V, enquanto o relé fez o chaveamento da tensão para ligar/desligar a válvula.

Em seguida, ligou-se o sensor de umidade do solo (no modo digital, pino D0) no Arduino e a parte da sonda ficou em contato com terra para fazer a leitura dos sinais elétricos analógicos e liberar os sinais digitais no relé sempre que a intensidade do sinal analógico atingir os níveis pré-programados.

Para controlar a irrigação utilizou-se a válvula solenóide, conectada anteriormente no relé e em uma mangueira, onde a mesma foi responsável por liberar o fluxo de água.

Após a montagem do protótipo e feito um pré-teste, o mesmo foi levado para campo, em uma comunidade rural familiar, para verificar se ele responderia corretamente os comandos estabelecidos.

Com o intuito de traçar a curva de retenção da água, pesou-se um vaso de planta vazio, depois o pesou novamente com terra e após saturou o solo com água. O sensor de umidade foi posicionado no solo e o mesmo fez a leitura da umidade, de dez em dez segundos, por quatro dias.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 apresenta os gastos dos componentes do sistema de irrigação utilizados no protótipo, atentando que os valores descritos abaixo foram coletados no ambiente da internet podendo ter variação de valores dependendo do local de compra. Nessa pesquisa não foi contabilizado o computador, mas é um componente necessário para inserir os

códigos no sistema.

Nome	Quantidade	Valor
Arduíno UNO	1 un	R\$49,41
Sensor de umidade do solo	1 un	R\$8,55
Módulo Relé	1un	R\$11,61
Jumper macho-macho	1 kit	R\$8,01
Jumper macho-fêmea	1 kit	R\$8,01
Válvula solenóide 12 V	1 un	R\$40,13
Fonte de 12 V/1 A	1 un	R\$20,00
Mangueira	1 un	R\$7,50
Total	8 un	R\$153,22

Tabela 1: Custo total do protótipo.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em uma pesquisa feita sobre o preço de um sistema de irrigação tradicional, encontrou-se que o mesmo fica em torno de R\$3.000,00 por hectare. Assim, como pode ser observado o valor total do protótipo é relativamente baixo, visto que o item mais caro é o próprio Arduino, mas este pode ser utilizado em inúmeros projetos. No caso desse trabalho, o Arduino utilizado foi cedido pela instituição de ensino UFVJM e o preço acima estabelecido foi somente para fins didáticos.

Com base em todas as informações estudadas foi possível desenvolver um projeto para incremento de um protótipo para automação da irrigação. O protótipo desenvolvido pode ser visto na Figura 2, constando da Plataforma Arduino UNO e os periféricos que compõem o sistema, permitindo realizar todas as funções de manejo da irrigação.

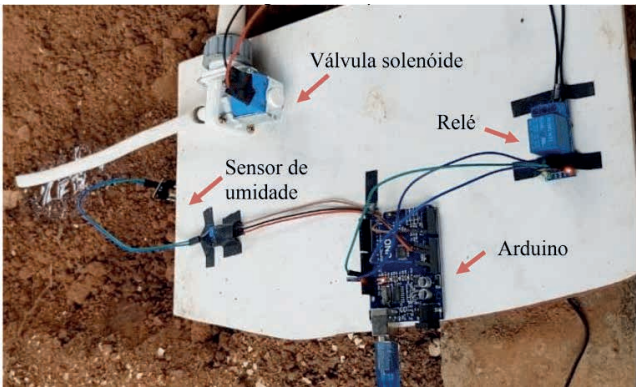


Figura 2- Protótipo.

Fonte: Própria.

Para a primeira demonstração de teste, instalou-se o protótipo em um terreno com a terra seca (sem adição de água) e o sistema interpretou corretamente o índice de umidade (solo seco) e acionou a válvula de água, até que a faixa de umidade estivesse na condição certa, conforme apresentava o código, e desligando a válvula solenóide quando a umidade de irrigação foi atingida. A Figura 3 representa o teste realizado em campo.



Figura 3 – Esquema de implantação do protótipo.

Fonte: Própria.

Com o sistema em funcionamento, depois de realizados todos os testes, foi possível visualizar que o microcontrolador leu valores confiáveis do sensor e foi capaz de medir se o solo estava ou não nos níveis de umidade desejados. Quando o sensor de umidade atingiu um valor menor ao mínimo crítico, a válvula solenóide foi ativada e permaneceu aberta, liberando o fluxo de água, até que o nível de umidade atingisse o valor desejável.

Como resultado, comprovou-se a viabilidade e aplicabilidade do sistema, podendo obter com eficiência uma irrigação desejável e suficiente para a manutenção da planta, evitando o desperdício de água.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à funcionalidade planejada, o projeto cumpriu com os objetivos esperados, visto que o sistema para monitoramento da umidade e irrigação do solo utilizando a plataforma Arduino foi de grande valia no desenvolvimento de um sistema preciso e de baixo custo, que só irriga quando há necessidade avaliada na medição da umidade do solo, podendo ser aplicada desde jardins, pequenas hortas, até áreas maiores.

O projeto aqui apresentado é simples e ideal para pequenas áreas, no entanto, o

mesmo pode ser incrementado para atender a necessidade de áreas maiores.

Por fim, pode-se concluir que o Arduino é uma plataforma de fácil acesso e pode ser aplicada para qualquer projeto, sem ter a precisão de um amplo conhecimento sobre microcontroladores, programação e eletrônica.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, José Wilian. **Sistema de irrigação automatizado utilizando plataforma arduino**. Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2013. . Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011330043.pdf>>. Acesso em 24 de Junho de 2019.

BRAGA, Marcos Brandão; CALGARO, Marcelo. **Sistema de Produção de Melancia**. Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Melancia/SistemaProducaoMelancia/irrigacao.htm>>. Acesso em 23 de Junho de 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.326, 24 de Julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm>. Acesso em: 23 de Junho de 2019.

BRUNA, Jackellyne. **Administração rural: 5 definições que talvez você tenha dúvida**. Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/conceito-de-administracao-rural/>>. Acesso em: 01 de Julho de 2019.

CASTRO, N. **Apostila de irrigação**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Apostila.

DILLON, A. Do differences in the scale of irrigation projects generate different impacts on poverty and production?. *Journal of Agricultural Economics*. v. 62.n 2. p. 474-492. 2011.

DANTAS, Tiago. “**Administração Pública**”; *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em 20 de Junho de 2019.

FILHO, Antonio de Macedo; SARAIVA, Aratã Andrade; SOUSA, José Vigno Moura; MELO, Rodrigo Teixeira de. **Sistema automático de irrigação de baixo custo**. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/enucomp/2016/004.pdf>>. Acesso em 18 de Junho de 2019.

GOIS, Marivaldo Ribas de. **Utilização de arduino em sistema de irrigação automatizado de baixo custo**. Trabalho de conclusão de curso de graduação- Universidade Federal da Fronteira Sul, Laranjeiras do Sul, 2018. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2899/1/GOIS.pdf>> acesso em 19 de Junho de 2019.

KENSHIMA, Gedeane. **Sistema de Irrigação com Arduino Uno**. Disponível em: <<http://blog.baudaeletronica.com.br/sistema-de-irrigacao-com-arduino/>> acesso em 15 de Maio de 2019.

LUCAS, Juliana Fenner Ruas; TAVARES, Maria Hermínia Ferreira, CARDOSO, Décio Lopes, CÁSSARO, Fabio Augusto Meira. **Curva de retenção de água no solo pelo método do papel-filtro**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcs/v35n6/a13v35n6.pdf>>. Acesso em 20 de Junho de 2019.

MEDEIROS, Pedro Henrique Silva. **Sistema de irrigação automatizado para plantas caseiras**. Monografia - Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2018. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1199/1/MONOGRAFIA_SistemaIrriga%C3%A7%C3%A3oAutomatizado.pdf> acesso em 18 de Junho de 2019.

REINERT, Dalvan José; REICHERT, José Miguel. **Propriedades físicas do solo**. Disponível em: <https://www.agro.ufg.br/up/68/o/An_lise_da_zona_n_o_saturada_do_solo__texto.pdf>. Acesso em 20 de Junho de 2019.

THOMSEN, Adilson. **O que é Arduino?**. Disponível em: <<https://www.filipeflop.com/blog/o-que-e-arduino/>>. Acesso em 25 de Maio de 2019.

WALBERT, Allan. **Agricultura é quem mais gasta água no Brasil e no mundo**. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/internacional/2013/03/agricultura-e-quem-mais-gasta-agua-no-brasil-e-no-mundo>>. Acesso em 24 de Junho de 2019.

PRODUCCIÓN DE PANELA EN EL MUNICIPIO DE SAN IDELFONSO VILLA ALTA, OAXACA, MÉXICO

Data de aceite: 02/05/2023

Ana Luz Ramos-Soto

Profesor de Tiempo Completo (PTC) de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UABJO; Perfil deseable PROMEP; Coordinadora General de la ADIS-UABJO; integrante del Cuerpo Académico de Emprendedores UABJO-CA-46
<https://orcid.org/0000-0001-8167-2631>

Ricardo Alarcón Alcántara

PTC de la FCA de la UABJO, Perfil deseable PROMEP; Coordinador del área de Tutorías de la FCA

Laura Irene Gaytán Bohórquez

PTC de la Facultad de Sociología de la UABJO; integrante del Cuerpo Académico de Emprendedores UABJO-CA-46; Perfil PROMEP

Pedro Rafael Martínez Martínez

PTC de la FCA de la UABJO, integrante del Cuerpo Académico de Emprendedores UABJO-CA-46

RESUMEN: La forma de organizarse de los productores de panela en México sigue siendo la forma artesanal; a pesar de que es una economía que ocupa los primeros lugares en exportarla; no así

es comprensible los niveles de pobreza y marginación que maneja la región Sur Sureste de la República Mexicana; del mismo modo la entidad oaxaqueña se ubica en esa región en donde como consecuencia de esos indicadores se maneja la migración de la población en ese estado, por lo que el objetivo general de este trabajo es describir la forma de organización y de gestión que tienen los productores de panela de ese municipio; así como la descripción del área de estudio y las características de los productores de panela; la teoría que sirve de base para las recomendaciones de estrategias de política pública es el desarrollo endógeno; este que potencializa las ventajas competitivas de cada región.

PALABRAS CLAVE: Producción, organización, gestión, pobreza.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en dos fases la primera fue de gabinete donde se consultaron diferentes fuentes de información como es INEGI, COPLADE, CONAPO para obtener información del área de estudio, se realizó un trabajo de campo en donde se aplicó un cuestionario

a productores de panela del municipio, aplicándose una prueba piloto, para conocer la forma de organización y de gestión de los trabajadores de la producción de panela y sus derivados, el cuestionario abarcó el perfil socioeconómico de los productores, beneficios económicos de la producción de panela, así como sus formas de producir; para el marco teórico se enfocó en el desarrollo endógeno.

ÁREA DE ESTUDIO

El estado de Oaxaca se ubica en la región sur sureste de la República Mexicana, cuenta con 570 municipios de los cuales están divididos en ocho regiones geográficas, el municipio en donde se llevó a cabo la investigación San Idelfonso Villa Alta se ubica en la región de la Sierra Norte de la entidad oaxaqueña; área que abarca 68 municipios agrupados en tres distritos, Ixtlán, Villa Alta y Mixes (COPLADE, 2023).

Región que representa bajo número de habitantes con respecto al total del estado 173,161 el 4.4% del total que reporta el estado de Oaxaca 4,132, 148 habitantes (INEGI, 2023) la mayoría de los municipios y localidades de esa región están catalogados como rurales, además que reportan número pequeño de habitantes al interior de las localidades y existe dispersión, se gobiernan por el por el Sistema Normativo Interno (SNI) *usos y costumbres*.

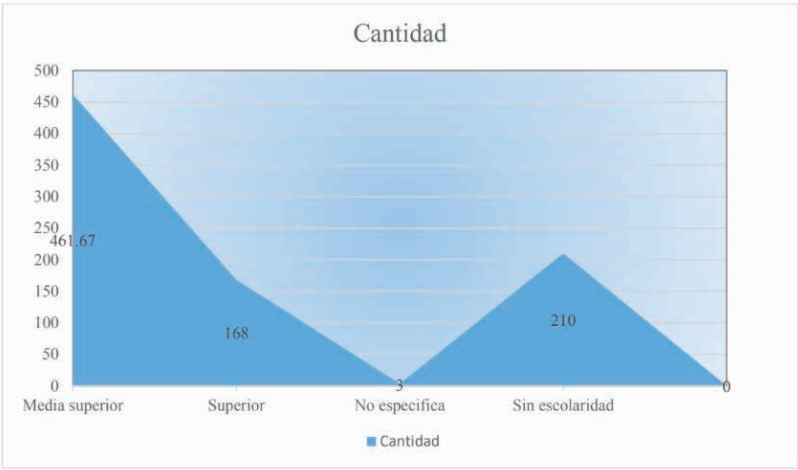
En el año 2015 reporta el 44% de sus municipios vivir en extrema pobreza; 38% en pobreza moderada; y el 18% no es considerado pobre; en el indicador de marginación esta región reporta el 10% vivir en muy alto índice de marginación; 57% alto índice de marginación; 9% bajo índice de marginación; el 1% muy bajo índice de marginación; lo cual indica que los municipios que aún están en ese grupo de marginación cuenta con población analfabeta, población de 15 años y más sin primaria terminada, las viviendas en las cuales viven no cuentan con energía eléctrica, sin agua, sin drenaje, viven en hacinamiento y hablan lengua indígena.

El área a la cual es de interés analizar las formas de producción de panela, es San Idelfonso Villa Alta el cual se ubica en el distrito de Villa Alta, su distancia a la capital del estado es de 142 km²; dentro de sus fortalezas geográficas se encuentran dos ríos en el interior del mismo siendo: el río cajonos y el río Temaxpalapa afluente de la cuenca del Papaloapan.

Con respecto al número de habitantes del municipio para el año 2020 (INEGI) reporta 3 677 habitantes con un porcentaje del 48.4% que representa los hombres y un 51.6% las mujeres. Dentro de la población se tomó en cuenta la población indígena con 2 962 personas es decir más del 80%; la población afro mexicana con 213 lo que representa un 5.8 % de la población total; reportándose que se habla las lenguas mixe y zapoteco.

En la variable educación que reportan tener un nivel educativo, en el municipio se encuentra una población de 15 años y más, que ha estudiado el nivel básico de escolaridad,

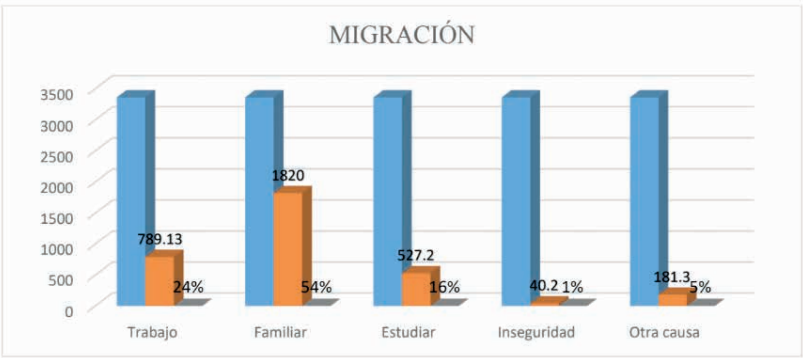
son 1 953 personas que representa el 70% de 2 798 que son el 100%; en el nivel medio superior lo han concluido 461.6 personas que son el 17%; la población sin escolaridad y que no especifica son bajas, ya que INEGI (2020) menciona que 210 personas no cuentan con escolaridad y tres no especifica si estudio o no.



Gráfica 1. Niveles educativos

Fuente: Elaborado por el investigador con datos de INEGI 2020.

En la región que se ubica este municipio es catalogado como un área con altos índices de migración por lo que en este espacio geográfico se analizó esta variable obteniendo los siguientes resultados:



Gráfica 2.

Fuente: Elaborado por el investigador con datos de INEGI 2020.

En el municipio de San Idelfonso se puede observar en la gráfica dos que la población

ha emigrado en búsqueda de Trabajo del 100% de las personas que reportan haberse ido de su comunidad el 24% (789.13 habitantes) emigraron en búsqueda de empleo; el 54% (1 820 habitantes) se fueron con sus familiares los cuales ya habían emigrado anteriormente; 16% (527.2 habitantes) se fueron a estudiar; el 1% (40.2 habitantes) por la inseguridad del lugar y el 5% (181.3 habitantes) por otras causas.

De acuerdo al indicador de marginación reporta en el año 2020 (INEGI) un índice de 0.85 índice medio de marginación; lo cual se interpreta que del total de la población del municipio; la población de 15 años y más el 9.84% es población analfabeta; población de 15 años y más sin educación básica el 55.35%; las condiciones de la vivienda el 0.52% no cuenta con drenaje; el 0.41% sin energía eléctrica; el 0.22% sin agua entubada; el 21.35% de la población vive en hacinamiento.

ANTECEDENTES

Restrepo (2007) citado por (Reyes, 2018) menciona que en el año de 1553 Cristóbal Colón introdujo a México la caña de azúcar, con ello llegaron los trapiches y el proceso de la molienda, para tener como producto la panela.

Ahora es interesante describir ¿qué es la panela? Es un endulzante que se extrae de la caña de azúcar el cual es elaborado artesanalmente sin blanquearlo, proceso higiénico y libre de químicos (OXFAM, 2022); aunque recibe diferentes nombres de acuerdo a donde se produce, por ejemplo en Colombia se le denomina panela, en Perú, Chile y Ecuador chancaca, en México y Costa Rica Piloncillo, en Cuba y Brasil raspadura (Rojas, 2014).

La panela ha sido reconocida por sus nutrientes y propiedades medicinales, los países ubicados en primero lugares como exportadores de panela se encuentran la India, Colombia (Campesino, 2021) este último país exporta anualmente 1,2 millones de toneladas; en el año 2011 México aparecía en el lugar 6° como exportador de panela (Reyes, 2018).

Sin embargo, en el año 2019 se reporta los siguientes países que más exportan a nivel mundial, siendo la India en primer lugar con 63.06%; Colombia 12.00%; Sudáfrica 4.42%; Belice 2.51%; Tailandia 2.46%, Filipinas 2.34%, Reino Unido 1.,95%, Pakistán 1.80% y el Salvador 1.17%, dejando fuera a México de los primeros lugares en exportar.

India	63.06
Colômbia	14.00
Sudáfrica	4.42
Belice	2.51
Tailândia	2.46
Filipinas	2.34
Reino Unido	1.95
Pakistão	1.80
El Salvador	1.17

Tabla 1 Países exportadores de panela

Fuente: www.treind.co (blog, 2020)

Dentro de los diez países que más consumen este producto se encuentran: España con el 38.58%, Estados Unidos 33.58%, Italia 7.81%, Francia 4.41%, Panamá 3.13%, Chile 2.92%, Alemania 2.26%, Canadá 2.25%, Corea del Sur 2.63%, Australia 1.01%.

MARCO TEÓRICO

Uno de los mayores desafíos del desarrollo, es encontrar un equilibrio entre bienestar social, uso de las capacidades locales, organización e integración de recursos, a partir del respeto a las formas sociales y culturales, que además asegure crecimiento económico e integración regional.

En la actualidad, las tecnologías informáticas, de comunicaciones y de producción, están irrumpiendo fuertemente en los procesos productivos y de servicios, cuasi artesanales de las comunidades rurales. En esta nueva fase de producción, entra en debate la necesidad de orientar sinérgicamente los esfuerzos endógenos, para dar respuesta a las demandas de mercados abiertos o exógenos. Esto está orientando a las comunidades a pensar en términos de productividad, a partir de introducción de nuevos mecanismos tecnológicos que mejoren la productividad y a partir de mejores combinaciones de factores productivos, hacer frente al embate de mercados globales altamente industrializados.

El desarrollo endógeno, es un enfoque que tiene validez dentro de la política pública, incluye una base territorial y espacial, lo que permite entender que no es un modelo rígido, sino un proceso con estrategias locales, de crecimiento económico, bienestar social, y también, guarda una validez al considerar como fundamentales las participaciones de los agentes locales, respetando la especificidad a partir de la cultura y las formas de organización sociales. Como lo señala Vázquez (2007), es una respuesta de los actores locales a los desafíos de los mercados globales; que integra visiones diferentes del desarrollo, como el desarrollo auto-centrado, el desarrollo humano, el desarrollo sostenible o el desarrollo desde abajo.

La apuesta por el desarrollo endógeno, “se fortalece con el «descubrimiento» de formas más flexibles en la organización territorial de la producción (Piore y Sabel, 1984; Scott, 1988), la incorporación de las redes de empresas y de las redes de actores en el análisis económico de los territorios (Johannisson, 1995; Hakansson y Johanson, 1993), la comprensión de que la innovación obedece a un proceso evolutivo (Dosi, 1988; Maillat, 1995), y el reconocimiento de que los componentes socioculturales e institucionales tienen un valor estratégico en los procesos de desarrollo (Fua, 1983; North, 1981 y 1986).” Vázquez (2007).

Es menester recalcar que la fortaleza de las comunidades radica, no solo en el respeto de sus formas de organizaciones y sus instituciones solidarias para la toma de decisiones, sino también en el mantenimiento y rescate de los valores culturales ancestrales, que se reflejan en productos locales de alta calidad y demanda en los mercados regionales locales. Que además mantienen cierta coherencia con el manejo no expansivo e invasivo de los recursos naturales, respetando el entendimiento de que los humanos son parte de la naturaleza, alejados del sentido antropocéntrico de dominio, que se tiene en los espacios donde la modernidad ha impactado de forma más intensa.

Las decisiones de producción social comunitaria e individual, están acordes a las vocaciones productivas locales, y a los recursos que están dentro de su ámbito de acción. Sin embargo, las condiciones de los mercados han cambiado en las últimas décadas, porque la apertura comercial ha originado una competencia de productos sustitutos o nuevos productos que está generando nuevas necesidades de consumo y por ende de producción, atendiendo a las leyes económicas de rendimientos crecientes.

Desde la visión del desarrollo endógeno, como potencializador de las capacidades internas de la comunidad, aparecen de la mano las iniciativas socioeconómicas y culturales de la economía social, donde se pugna no solo por la sostenibilidad, la sustentabilidad de la producción local, y el bienestar social general, sino también en el reforzamiento del trabajo colaborativo y de propiedad comunitaria, plantea un cambio social, con mayor participación de los actores locales a partir de las características y diferencias del territorio.

La participación de los ciudadanos y organizaciones locales, permite formas propias de impulso y gestión de los procesos de desarrollo local para definir y comprometerse con los proyectos; partiendo de que se conoce la capacidad de los recursos y las inversiones. Como lo señala Vázquez (2007)

La acción ciudadana es la base de las políticas de desarrollo, por lo que las acciones públicas más eficientes serían las que se diseñan y se gestionan de abajo, y además concede un valor democrático a la política de desarrollo y a las decisiones de los ciudadanos para satisfacer sus necesidades.

Cuando hablamos de procesos de desarrollo, a partir de proyectos definidos desde lo local, reconocemos las vocaciones productivas de las personas, para poder integrarse de manera comprometida con las actividades en donde podrán aportar su capital cognitivo

y utilizar las capacidades que las mismas personas participantes han desarrollado gracias a sus actividades sociales y culturales, actuales y potenciales que sean capaces de realizar para que sea culturalmente sostenible.

Boisier (2004), señala que la práctica de lo endógeno, en lo esencial, consiste en la capacidad del territorio para ahorrar e invertir los beneficios en el propio territorio e impulsar el progreso tecnológico del tejido productivo a partir del sistema territorial de innovación. Nos habla de abrir los procesos productivos, no solo a la parte de apoyo tecnológico que faciliten las tareas de producción y comercialización, sino también potencializar lo local (cultural, económico, socialmente y nos atrevemos a incluir lo ambiental) con ventanas abiertas al exterior. Mediante el aprovechamiento de las circunstancias favorables del sector y el dinamismo de los recursos propios y externos.

La innovación de los procesos productivos, es un concepto que se impulsa, partiendo de las particularidades culturales tradicionales de las comunidades. Hablamos de un sentido de desarrollo ad hoc a las producciones tradicionales, donde también se pueden impulsar mejoras productivas a nivel de emprendimientos que dinamicen la economía local, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles localmente y aquellos que fueron obtenidos de otros sectores productivos u otras comunidades externas.

El patrón de desarrollo para América Latina ha sido diferente al de Europa. En la mayoría de países de AL el Estado ha impulsado modelos económicos con estrategias centralizadas, que han orientado los sistemas de producción y los mercados internos, obedeciendo a vaivenes globales.

En los años 30 del siglo pasado y por más de seis décadas, la orientación de las formas de producción estaba fuertemente soportado por el Estado, las orientaciones de los mercados y las políticas para soportar estos procesos estaban fuertemente centralizadas. Se vive un proceso de industrialización vía sustitución de importaciones, que cambia drásticamente la dinámica demográfica y productiva de los mercados internos.

A partir de los años 80, de manera muy marcada, se inicia un fuerte procesos de liberalización de los mercados, abriendo paso a procesos en materia fiscal y monetaria para dinamizar la apertura comercial entre naciones y con fuertes procesos privatizadores, desligada del Estado.

Estos intercambios comerciales abiertos, junto con una serie de descubrimientos e investigaciones en materia informática y de comunicaciones, modificaron aún más las formas y procesos de producción y de consumo, a nivel local, regional y nacional.

Sin embargo, en las comunidades indígenas, siguieron prevaleciendo formas de producción, que se han conservado prácticamente inalterables. Esta misma condición los ha mantenido en clara desventaja para la competencia económica y subsistiendo más como formas tradicionales de consumo local. Los mecanismos de subsistencia están basados en el denominado capital social que guardan en sus relaciones sociales las mismas comunidades.

Para América Latina, las producciones nacionales y su inserción en los mercados globales, con alta competencia tecnológica aplicada a la producción de bienes y servicios, han estado marcada por la asimetría. Las políticas económicas están delineadas por organismos internacionales que coloca a las economías latinoamericana en desventaja.

Con estas condiciones, económicas, políticas y sociales, las empresas locales que han subsistido en las comunidades han demostrado su flexibilidad productiva y su robustez, basándose en los lazos solidarios locales, de consumo y producción.

Ante este panorama, es legítima la posibilidad de orientar estos procesos a partir de un enfoque de desarrollo endógeno, que potencializan más los procesos tradicionales, de acuerdo a las vocaciones de recursos y laborales, fuertemente arraigadas en los consumos locales y nacionales.

En estas formas de producción y consumo donde el capital social ha jugado un papel fundamental para su fortalecimiento y permanencia; entendemos que las organizaciones internas de las comunidades, han sabido trabajar con igualdad, aun considerando la heterogeneidad local-regional. Han tenido una reconfiguración propia, que les ha permitido permanencia actual.

Hay dos procesos esenciales, indispensables para orientar procesos de desarrollo endógeno: la participación social informada (educación) y organizada (capital social) y la necesidad de procesos de descentralización territorial efectivos.

El sentido efectivo de una organización son las relaciones frontales, primarias, directas, entre los agentes locales de desarrollo, que permita reforzar y multiplicar a escalas más amplias los procesos y grupos identificados e impulsores del desarrollo. La descentralización territorial implica espacios físicos y sociales autónomos, para ampliar los beneficios del desarrollo, e interesar el efecto multiplicador a escalas regionales; impulsando que el capital tenga efecto local y se fortalezca la pequeña, mediana y gran empresa local. Esto por inercia, denota en un efecto positivo, principalmente en la generación de empleos equitativamente remunerados, para incrementar la productividad y movilidad e incremento de capital social y financiero.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de los cuestionarios que se aplicaron a una muestra del 90% de los productores del municipio siendo ellos cinco agentes económicos se obtuvo la siguiente información en el perfil socioeconómico: las edades de los productores son el 25% de 31 a 40 años de edad; el 25% de 41 a 55 años de edad, los productores mayores de edad de más de 55 años fue el 50% de los entrevistados; por lo que se puede observar no hay mano de obra joven.

En los niveles educativos se observó que el 50% cuenta con nivel de educación secundaria, el 25% con nivel de educación primaria y el otro 25% con nivel de educación

nivel medio superior o sea la preparatoria.

En los ingresos monetarios que perciben a parte de la producción de la caña contestaron que los ingresos monetarios de los derivados de la caña son sus principales ingresos económicos en la economía de los productores, teniendo en cuenta que el 75% no cuenta con otro ingreso el cual depende de lo que produce, el 25% de los productores tiene otra forma de incorporación a su economía dado que no solo depende de la venta de la producción de la caña.

De acuerdo al número de trabajadores que tiene cada productor contestaron que es de acuerdo al tamaño de la parcela, por lo que el 75% de los productores involucra de 1 a 3 personas, el 25% involucra de 7 a 10 personas.

Durante el proceso de la producción de la panela, se puede determinar que el 75% beneficia de 1 a 3 familias y el 25% beneficia a más de 10 familias; por lo que las formas de producción son de forma artesanal a través del apoyo de una yegua¹.

Los productores han seguido una serie de generaciones familiares debido a la producción de caña y que siguen con el proceso, el 50% de los productores son la 3a generación, un 25% son la 2a generación y el último 25% es la 5a generación; donde se concluye que en la región de la sierra norte la producción de panela es un trabajo generacional que se ha heredado de generación a generación.

En el área de producción se obtuvo lo siguiente: de acuerdo a los meses del año que trabajan, el 50% de los productores siembra la caña de azúcar en el mes de febrero, el 25% en el mes de abril y el último 25% en el mes de mayo, los primeros meses del año son los principales para los productores debido al adecuado clima.

CONCLUSIONES

Por lo que de acuerdo a la edad de los productores se puede confirmar la migración en la población joven del municipio; por lo que se corre el riesgo de perderse esa actividad económica que genera empleos dentro de la comunidad, y que ha sido una forma de producción generacional.

La producción de caña de azúcar del municipio se observa que existe una generación de empleos, dado que dan empleos a la población de la comunidad o a integrantes de la familia que incorporan al trabajo; dado que se pudo analizar, en el número de familias que son beneficiadas durante la producción de la panela.

Por lo que es necesario apoyar a los productores del municipio a través de apoyos para la comercialización, buscarles canales de comercialización para que no desaparezca esa actividad económica que dadas las condiciones del municipio es favorable para su producción.

El clima del municipio es nublado y parcialmente caliente, siendo una fortaleza, dado

¹ Hembra del caballo

que les permite dividir su trabajo de producción; en los meses de lluvia sembrar y en el calor fermentar el producto.

A pesar de que este espacio tradicionalmente ha producido la caña de azúcar tiende a desaparecer por la migración y por las condiciones de vida de la población, por lo que siendo la panela un producto de demanda en países europeos es necesario capacitar e informar a los productores de la región de la Sierra Norte del estado de Oaxaca, la importancia que este tiene, así como hacer publicidad para que aumente el consumo al interior de la economía mexicana.

Por lo que de acuerdo a la teoría esta comunidad indígena, seguirá usando su forma de producción artesanal, aunque es una desventaja para la competencia económica, al mismo tiempo es un mecanismo de subsistencia, que se le ha denominado capital social.

Por lo que este capital social se debe aprovechar a través del incremento de los indicadores de la educación y capacitación administrativa para que ellos tengan un conocimiento de cómo gestionar la comercialización de sus productos y estos puedan ser más competitivos, dado que al organizar a este capital social se convierte en un capital económico que permita el desarrollo de la región.

REFERENCIAS

- BOISIER, S. (2004). Desarrollo territorial y descentralización: El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. EURE (Santiago), 30(90), 27-40. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612004009000003>
- BRUNET, I. y A. BELZUNEGUI (2000). Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Barcelona: Ariel.
- CASTELLS, M. (2003). "Panorama de la era de la información en América Latina", en F. Calderón (Coord.), ¿Es sostenible la globalización? Debates con Manuel Castells. Volumen II. Nación y Cultura. América Latina en la era de la información. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, 19-41. [Links]
- ESCOVAR, C. (2005). "Las cosmovisiones amerindias y el desarrollo endógeno sostenible". [Artículo en línea]. Disponible: http://www.agruco.org/nuevos_articulos [Consulta: 11 junio 2008]
- GIDDENS, A. (2000). La tercera vía, México: Taurus
- INEGI. (2010). Cartografía geo estadística rural, Cierre del Censo de Población y Vivienda 2010. San Ildefonso Villa Alta.
- INEGI. (2020). Panorama sociodemográfico de Oaxaca 2020. Panorama sociodemográfico de México 2020. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de INEGI.
- MAX-NEEF, M. et al. (2001). Desarrollo a escala humana. Uruguay: Nordan.
- PÁEZ, A. (1998). "Hacia un desarrollo endógeno". [Documento en línea]. Disponible: www.tuobra.unam.mx/publicadas/060429104912.pdf

ROVIRA, C. (2003). “Dependencia y globalización. Nueva perspectiva para una vieja temática”. Revista de Sociología. N° 17. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, 31– 47.

VÁZQUEZ BARQUERO, A., (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales – Journal of regional research, (11), 183-210.

VIVAS, ARELIS, et al. Contaduría y Administración no. 231. Desarrollo endógeno. Opción para el rearme humanizado del sistema productivo latinoamericano. Versión impresa ISSN 0186-1042. Ciudad de México may./ago. 2010

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual”. Madrid: CEPAL/GTZ.

VERGARA, P. (2004) “¿Es posible el desarrollo endógeno en territorios pobres y socialmente desiguales?” [Artículo en línea]. Disponible: www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/endogeno.pdf

AS HABILIDADES EMPREENDEDORAS PERCEBIDAS NOS MICRO EMPREENDEDORES SOBRALENSES NO RAMO DE MODA FEMININA

Data de submissão: 25/02/2023

Data de aceite: 02/05/2023

José Levy Silva Anselmo

Faculdade Luciano Feijão.
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0009-0000-0501-6077>

Maria do Socorro Silva Mesquita

Faculdade Luciano Feijão.
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-8190-2249>

Rogeane Moraes Ribeiro

Faculdade Luciano Feijão.
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0003-4106-3289>

Stênio Dias da Silva Filho

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-5247-5284>

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>

Jose Wellington Alves Grangeiro Filho

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-0166-2087>

Raimundo Pedro Justino de Orlanda

Faculdade Luciano Feijão
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-9809-2382>

Suely Parente Moretto

Faculdade Luciano Feijão
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-4486-3030>

Zilah Maria de Oliveira Barros Ribeiro

Faculdade Luciano Feijão
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-5956-7798>

Francisca Juliana Miranda Linhares

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-5347-2920>

Osmany Mendes Parente Filho

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0009-0008-9409-1420>

**Francisco Leandro de Vasconcelos
Lopes**

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<http://lattes.cnpq.br/5838871783417305>

RESUMO: O objetivo do estudo é identificar as habilidades empreendedoras evidenciadas no comportamento de microempreendedoras do segmento de moda feminina do bairro Alto da Expectativa, na cidade de Sobral, Ceará. A pesquisa

é classificada como qualitativa, multicaso, descritivo no qual foi aplicado um instrumento adaptado com perguntas abertas direcionadas a gestoras de empresas do segmento de moda. Os resultados demonstraram que as proprietárias possuem entre 26 a 32 anos e possuem o Ensino Superior incompleto. Também foi identificado que algumas proprietárias possuem habilidades influenciadas por familiares, como a autonomia e motivação interna, reconhecem que apesar de não possuírem parcerias, é importante para os negócios. Conclui-se que as o investimento no segmento de moda feminina no Bairro Alto da Expectativa surge como uma oportunidade para que as proprietárias possam desenvolver suas habilidades empreendedoras.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Moda. Comportamento empreendedor.

THE ENTREPRENEURIAL SKILLS PERCEIVED IN THE MICRO ENTREPRENEURS FROM SOBRALENSES IN THE WOMEN'S FASHION BRANCH

ABSTRACT: The objective of the study is to identify the entrepreneurial skills evidenced in the behavior of micro-entrepreneurs in the women's fashion segment in the Alto da Expectativa neighborhood, in the city of Sobral, Ceará. The research is classified as qualitative, multi-case, descriptive in which an adapted instrument with open questions was applied to managers of companies in the fashion segment. The results showed that the owners are between 26 and 32 years old and have incomplete higher education. It was also identified that some owners have skills influenced by family members, such as autonomy and internal motivation, they recognize that despite not having partnerships, it is important for the business. It is concluded that the investment in the women's fashion segment in Bairro Alto da Expectativa appears as an opportunity for the owners to develop their entrepreneurial skills.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Fashion. Entrepreneurial behavior.

1 | INTRODUÇÃO

A atual realidade econômica nacional apresenta um mercado de trabalho formal mais exigente e com pouca oferta, as taxas de desemprego são projetadas em 11,6% no ano de 2022, com uma sutil queda para 10,5% no ano de 2023 (BRITO; NAIEME, 2020), diante desse cenário, a alternativa para meio de renda de parte significativa da população é empreender.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020), os empreendedores são classificados como pessoas que trabalham por conta própria em busca de novas fontes de estabilidade financeira, legalmente ou não. Mediante a isso, é possível entender que empreender diminui as taxas de desemprego e influencia na qualidade de vida da população.

Para Janssen (2020) a importância da ação empreendedora se deve principalmente ao fato de a abertura de novos negócios ser um importante gerador de emprego e renda e por estimular a competitividade entre as empresas, incentivando assim inovações, maior produtividade e maior diversidade de produtos e serviços.

Essa atividade, portanto, torna-se essencial para o setor econômico, uma vez que é possível notar uma evolução no mercado de trabalho, gerando expectativas ao consumidor e agregando na atuação da economia. Marcondes (2018), afirma que empreender é a capacidade de gerar valor para algum produto ou serviço já em uso ou a ser inovado no mercado.

Para obter essa capacidade de forma exitosa, é necessário que os microempreendedores possuam habilidades empreendedoras, segundo Dornelas (2015) essas habilidades são nomeadas como: Motivação para realização, Propensão para assumir riscos, Autocontrole (do destino), Resolução de problemas e Influenciador. Ainda nesse sentido, alguns segmentos destacam-se por empreendedores, como a moda.

Posto isso, surge a questão norteadora: quais as habilidades desenvolvidas por empreendedores no segmento de moda feminina? O presente trabalho tem como objetivo identificar as habilidades empreendedoras evidenciadas no comportamento de microempreendedoras do segmento de moda feminina do bairro Alto da Expectativa, na cidade de Sobral, Ceará.

Como justificativa entende-se que com a crescente profissionalização no ramo dos micros empreendimentos no Brasil, principalmente em meio a uma crise econômica no país, torna-se necessário compreender as habilidades e exigências que contemplam essa área, bem como as motivações para aqueles que optam por empreender com as suas próprias empresas. Dessa forma, a pesquisa surge como uma oportunidade para que esses empreendedores possam aplicar as suas habilidades em seus respectivos negócios.

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma: inicialmente é apresentado a construção do referencial teórico onde foram debatidas as habilidades empreendedoras, características do empreendedorismo e um levantamento do cenário de moda feminina no Brasil. Posteriormente, é apresentado os procedimentos metodológicos, seguido dos resultados e discussões. Por fim, foram realizados breves considerações e a apresentação das referências utilizadas para a construção da pesquisa.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Habilidades Empreendedoras

As habilidades empreendedoras são características fundamentais para aqueles que optam por realizar essas atividades tão relevantes para a economia. De acordo com Dornelas (2015) as habilidades empreendedoras podem ser classificado de cinco formas: Motivação para realização, que envolve alcançar um objetivo com na manifestação da vontade de obter sucesso; propensão para assumir riscos, que abrange coragem de enfrentar desafios com base no planejamento; Autocontrole, que é a manifestação de um sentimento interno conceituado como autoconfiança; resolução de problemas, que consiste em ser um sujeito proativo capaz de resolver problemas que podem surgir; e influenciador,

podendo ser conceituado como um indivíduo que através do networking com outros empreendedores e constrói redes de relacionamento para alcançar os objetivos.

De acordo com o relatório apresentado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2021) os dados apontam que no ano de 2021 houve a formalização de 3,9 milhões de empreendedores no Brasil, indicando um crescimento de aproximadamente 19,8% ao ser comparado com o ano de 2020, e que 80% desses negócios são enquadrados na categoria de Micro Empreendedor Individual (MEI), sinalizando a importância das atividades de empreender.

2.1.1 Característica do Empreendedorismo

O aumento de microempresas no Brasil é uma realidade em ascensão, segundo o site Agência Brasil (2022a), a abertura de microempresas tem aumentado de forma consistente, o número total passou de 75 mil em 2018 para 94,3 mil em 2020. Já em 2021 o número chega a 3,9 milhões.

No Ceará, os índices de abertura dos pequenos negócios também têm aumentado. De acordo com o site oficial do Governo Estadual do Ceará (2022b), no primeiro trimestre de 2022, as cidades que concentram o maior número de novas empresas são Fortaleza (2558) Juazeiro do Norte (192); Eusébio (151); Caucaia (143); Sobral (93) e Iguatu (51).

Essa abertura de tantas microempresas, aumenta a competitividade, para Janssen (2020), essa competitividade é uma consequência inerente do incentivo ao empreendedorismo, porém é importante haver também cooperação entre os empreendimentos. O autor também afirma que por se tratar de desenvolvimento local e regional, a criação de novas empresas mesmo que pequenas e médias pode ser muito interessante no sentido da formação de empresas que colaboram entre si.

Além da questão financeira, o que também leva os brasileiros a empreender, principalmente os jovens, é a motivação para autorrealização, primeira habilidade citada por Dornelas (2015). Segundo Silva, Crespo e Gil (2017), os jovens veem na abertura do próprio negócio uma forma de realização pessoal, na busca por recursos que os levam também à realização de outros objetivos futuros. De acordo com os autores, outro possível motivo para a crescente de jovens microempreendedores são as facilidades e o incentivo que o país oferece para quem deseja abrir sua pequena empresa.

2.2 Mercado de moda no Brasil

O segmento de moda, a partir do aspecto histórico, surgiu no século XIV, no Ocidente, que é classificado como um evento mundial uma vez que foi a responsável por ditar características que iriam influenciar a sociedade, como a roupa com que um indivíduo se veste, sua cor, tipo de tecido entre outros (SANDRI; BECKER. 2020). Em uma outra perspectiva, revela-se que a moda representa um contexto que o sujeito está inserido onde os padrões visuais e o seu comportamento caracterizam o tempo, espaço e fatores sociais

(CHEIRAM; SANTOS; CARLESSO, 2020).

Como consequência, entende-se que esse novo mercado onde são ditadas regras envolve não só ideais que influenciam a fabricação pela indústria, como também surge a diversidade de produtos destinados a atender ao mercado onde há um alto consumo de produtos que em uma rápida velocidade tornam-se obsoletos para o público (SANDRI; BECKER. 2020). No Brasil o mercado de moda ainda está em crescimento, mas já há profissionais, principalmente com formação superior, que estão atentos à exigência do público (CHEIRAM; SANTOS; CARLESSO, 2020).

De acordo com os dados da Trade Map (2022) o segmento de moda no Brasil foi fortemente abalado em virtude do cenário pandêmico do Covid-19, mas possui como capacidade a geração de até R\$ 115 bi. Para efeito de comparação, entre um total de 195 países, o Brasil é considerado ocupa a nova posição de mercado que mais vende roupas, indicando o quão esse setor é importante e oportuno (CONSUMIDOR MODERNO, 2021).

3 | METODOLOGIA

Para a elaboração da presente pesquisa, foi aplicado um estudo de multi casos, onde irá abordar habilidades de cada empreendedor atual no bairro da expectativa. Quanto à sua abordagem, é classificada como qualitativo, do tipo descritivo. De acordo com Gil (2017) o estudo descritivo envolve a descrição de pessoas ou grupos através do levantamento, principalmente, de opiniões.

Quanto à coleta de dados, foi aplicado junto à quatro gestoras de lojas, mediante agendamento no mês de setembro de 2022, um instrumento de pesquisa com questões abertas, adaptado de Ferreira (2009) e Jesus e Moraes (2020), composto por 05 categorias e 10 questões e a entrevista classificada como semiestruturada. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas.

Após a coleta, foi realizado a análise dos dados a partir da aplicação a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016) envolve uma investigação de opiniões com base em discursos, possibilitando aferir a frequência com que determinado conteúdo, de caráter qualitativo, surge na comunicação.

3.1 Lócus da Pesquisa

A pesquisa foi realizada junto a 3 empresas na cidade de Sobral-CE, no Bairro da Expectativa. Para evitar a identificação das mesmas, optou-se por chamá-las de Empresa A, Empresa B e Empresa C, que foram descritas a seguir:

Empresa A: possui uma loja física, atua no segmento desde 2018, conta com 02 funcionários e que tem como principal diferencial a venda de roupas masculinas.

Empresa B: essa loja em questão tem como principal diferencial a venda de produtos de moda destinado ao segmento gospel, atua no ramo desde 2019, possui loja física e

conta com 02 funcionários. A organização vende apenas roupas femininas.

Empresa C: atua no ramo desde 2016, conta com 03 funcionários, possui loja física e é destinado ao universo feminino de moda.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Categoria – Perfil

Para compreender melhor o perfil de cada entrevistada, a primeira pergunta abordou a idade: as proprietárias das Empresas A e C possuem 26 anos, respectivamente; a proprietária da Empresa B possui 32 anos; a proprietária da Empresas D possui 27 anos.

A segunda pergunta abordou o nível de escolaridade: a proprietária da Empresa A, assim como a proprietária da Empresa B, possuem o Ensino Médio completo; as proprietárias da Empresa C e D possuem o Ensino Superior incompleto, cada uma.

4.2 Categoria – Habilidades Empreendedoras

A primeira pergunta da categoria abordou acerca de como as habilidades empreendedoras são utilizadas pelas proprietárias para identificar oportunidades no Bairro da Expectativa.

A proprietária da Empresa A considera que “algumas habilidades empreendedoras auxiliam na identificação de oportunidades, como a dedicação, força, persistência e autonomia”. Reforça também em seu discurso que tais habilidades foram herdadas de famílias, como a sua tia e o seu pai, que são fontes de inspiração da proprietária. A habilidade de confiança que foi citada pela proprietária da Empresa B é que sempre teve esse interesse por empreender no segmento de moda feminina.

Por sua vez, a proprietária da Empresa C respondeu que a “motivação interna de trabalhar para si mesmo e investir no segmento de moda contribuem para reconhecer as oportunidades no segmento da moda”. A proprietária da Empresa D alega que a habilidade de se arriscar em prol do seu negócio é uma de suas principais características.

O comportamento da proprietária da Empresa A, assim como a motivação interna como alega a proprietária da Empresa B, pode ser explicado através do desenvolvimento de habilidades sociais que são comportamentos aceitos na cultura onde o indivíduo está inserido e que implicam em resultados positivos ou negativos ao se relacionar com outras pessoas, e parte desse repertório pode ser influenciado por práticas que foram construídas pelos pais: determinando comportamento é ensinado para os filhos, que ao crescerem irão repetir essa prática, por exemplo (DEL PRETTE; DEL PRETE, 2017).

A segunda pergunta da categoria abordou uma descrição de como as habilidades empreendedoras auxiliam para que essas oportunidades no segmento venham a se consolidar como sucesso. “As habilidades foram herdadas dos seus familiares e isso influenciou no sucesso do meu negócio”, conclui a Proprietária da Empresa A. Para

a proprietária da Empresa B a habilidade de autoconfiança de acreditar que aquilo que está empreendendo ao “colher bons frutos” são convertidos em resultados cada vez mais satisfatórios.

De acordo com a proprietária da Empresa C a habilidade de crer que aquilo que está construindo com prazer, que será a efetivação dos seus desejos, serve de motivação para alcançar o sucesso. Já para a proprietária da Empresa D respondeu que “a habilidade empreendedora de se arriscar e querer cada vez mais é uma oportunidade nossa para alcançar sucesso”.

O empreendedorismo, como preconiza a proprietária da Empresa D, é analisado no estudo de Teixeira et al. (2021), ainda é uma atividade com a maior parte do público executado pelo sexo masculino, mas que há um desafio para garantir a inclusão de oportunidades do sexo feminino, favorecendo o aquecimento da economia e construindo uma nova perspectiva no mercado de quem deseja empreender ao oportunizar para que todos consigam obter sucesso.

A inclusão de mulheres na atividade empreendedora pode ser explicada também pelo crescimento das redes sociais que se tornou uma ferramenta que além de ser uma vantagem competitiva para quem deseja empreender e captar novos clientes, também representa uma forma das empresas lideradas por mulheres manifestarem uma conexão com o público e discutir os seus benefícios (FONTANA et al., 2021).

4.3 Categoria – Habilidades Empreendedoras de Relacionamento

A primeira pergunta da categoria abordou como é construído uma rede de relacionamentos empresariais para alavancar as vendas nos negócios de moda no bairro que a empresa está localizada. “O relacionamento empresarial abriu caminho para o meu negócio, embora não tenha descrito de como ocorre esse processo”, explica a proprietária da Empresa A. Já para a proprietária da Empresa B “o relacionamento empresarial é importante porque as vendas são alavancadas através de parcerias, gerando lucro para a empresa”.

O relacionamento empresarial não existe nos negócios da Empresa C, porém a proprietária ressalta que “a formação de parcerias a partir da troca de serviços pelas vendas seria uma estratégia essencial”. A Empresa D é a única que possui parcerias: fazemos negócios com uma loja de sapatos aqui do bairro: “quem compra na loja parceira recebe desconto, e vice-versa”.

A construção de parcerias, como descrito pelas proprietárias da Empresa A e B, pode ser conceituado como *networking* que nas palavras de Pereira (2015) representa uma metáfora que associa a construção de contatos que resultam em algum tipo de ajuda, seja ele um apoio mútuo, *feedbacks*, recursos ou obtenção de informações. Para os negócios das Empresas A e B o desenvolvimento do *networking* pode auxiliar no desenvolvimento de ambos, uma vez que atuam no mesmo segmento de moda, ou até mesmo no

compartilhamento de informações do setor.

A segunda pergunta tratou de que forma os parceiros comerciais são importantes para elevar as vendas no ramo da moda. A proprietária da Empresa A justifica: “caso ocorresse parcerias comerciais haveria um favorecimento nas vendas e no conhecimento da nossa pequena empresa”. Para a proprietária da Empresa B os “parceiros comerciais iriam auxiliar na conquista de mais clientes a partir da oferta de descontos”.

“A formação de parcerias aumentaria o reconhecimento das organizações envolvidas, assim como impactaria no aumento de vendas”, explica a proprietária da Empresa C. Assim como a Empresa B, a proprietária da Empresa D explica que a parceria implicaria no aumento da clientela.

4.4 Categoria – Habilidades Administrativas

A primeira pergunta abordou como as entrevistadas avaliam a importância da gestão dos negócios no segmento de moda no Bairro da Expectativa. De acordo com a proprietária da Empresa A “o fator principal é a diferenciação, pois no nosso bairro não possuem vendas de roupas evangélica, criando uma outra visão para o público”. Para a proprietária, a introdução de um segmento de moda para o público evangélico iria criar uma nova oportunidade. Para a proprietária da Empresa B “o bairro possui poucas empresas físicas, isso faz com que haja mais oportunidades a partir da diversidade para o nosso público feminino, que é feminino”.

De acordo com a proprietária da Empresa C “o bairro precisa crescer no empreendedorismo da moda, apresentando ao público outra visão da moda, principalmente em localidades que não possui negócios da moda feminina”. Já para a proprietária da Empresa D o empreendedorismo de moda no bairro “é fundamental, pois identifica que há oportunidades para crescer”. Conforme Lima e Gomes Filho (2019) o empreendedor é aquele que amplia a sua visão para visualizar as oportunidades, além disso deve manter o foco nas pessoas e não nas empresas, aumentando as possibilidades de conquistar o sucesso da sua organização.

Tometch (2020), por outro lado, destaca que o empreendedor deve possuir disposição para criar novos processos para a tomada de ação, além de ter estar consciente que o conhecimento inserido no empreendimento é uma construção diária que exige está a par das novidades que surgem, arriscar-se a agir diante de situações que não admitem experiências que serviram em outros contextos mas que não podem ser reaplicadas entre outros.

A segunda pergunta abordou como o conhecimento sobre o ramo de moda contribui para identificar oportunidades, mas sem correr o risco de prejudicar os negócios no futuro. Na visão da proprietária da Empresa A “a moda hoje em dia é um padrão: você deve, de fato, saber se vestir. Com a ajuda da internet, com destaque para o Instagram, é de grande relevância para as mulheres”. A proprietária da Empresa B afirma que “o conhecimento do

ramo ajuda a conduzir os negócios na moda atual, assim como atender o desejo do público, buscando inovar para manter-se no mercado”.

A internet, conforme relata as proprietárias da Empresa C e D, é um dos principais instrumentos utilizados pela organização para obter sucesso. De acordo com Pereira (2019) o crescimento da internet, a mudança de comportamento do público cada vez mais exigente e a árdua tarefa de demonstrar o diferencial faz com que a competitividade aumente e muitos recorrem a construir diálogos com os clientes nas redes sociais, ou então, centralizam na geração de benefícios que o mundo digital fornece para o público.

4.5 Categoria – Habilidades Estratégicas

A primeira pergunta questionou como são construídas as estratégias da loja para alcançar os resultados esperados no futuro. A proprietária da Empresa A possui uma visão estratégica: “pretendemos abençoar vidas através do nosso trabalho e vestimentas religiosas, contratar funcionários e crescer nessa área”. O planejamento é, para a proprietária da Empresa B, uma estratégia para aumentar as vendas e alcançar as expectativas.

As proprietárias das Empresas C e D acreditam que o fluxo financeiro deva ser bem gerenciando, existindo a necessidade de supervisionar lucros e despesas para conduzir o bom andamento dos negócios. O gerenciamento do fluxo financeiro é para Silva, Sobrinho e Tofoli (2017) um processo que ainda enfrenta resistência por parte de alguns gestores que relutam em organizar os recursos que em vez de estimular o crescimento organizacional, as vezes impede que o modelo seja sustentável, gerando gastos imprevistos e desnecessários por não possui um planejamento que estipule as diretrizes para a sua aplicação correta.

A segunda pergunta abordou de que forma a percepção do público influencia na elaboração das estratégias no segmento de moda. “A nossa estratégia é de buscar roupas mais compridas no corpo é uma estratégia, desde que não seja seminua”, ressalta a proprietária da Empresa A. Para a proprietária da Empresa B “a influência é a nossa reinvenção”, diferentemente da proprietária da Empresa C que aponta o desejo do público de acompanhar a moda.

Na última resposta a proprietária da Empresa D destaca: “as estratégias que nos auxiliam a satisfazer o desejo da sociedade é de que possamos vestir nossas clientes muito bem”. O discurso da proprietária C, que cita a estratégia de acompanhar a moda, pode ser encontrada no estudo de Craveiro e Oliveira (2018) que dialogam sobre a importância do mercado observar as tendências que são criadas no segmento da moda, com isso a análise do público-alvo, a comunicação que é construída e as influências que surgem impactam diretamente naquilo que as organizações oferecem no setor.

Uma característica que deve ser apontada no setor da moda e do vestuário como um todo é de que países como os Estados Unidos, China e o Brasil possuem uma grande participação no mercado que é modernizado através de um processo de automação na produção para garantir peças em uma maior escala e com uma maior qualidade, garantindo

a satisfação do público (MARTINS et al., 2020).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A moda é um mercado que produz uma grande quantidade de produtos que atendem aos desejos do seu público – alvo, podendo ser classificado como um importante setor lucrativo. Visando essa oportunidade, empreendedoras optam por investir nesse segmento, mas reconhecem que para empreender é fundamental desenvolver habilidades. Logo, o objetivo do estudo é identificar as habilidades empreendedoras evidenciadas no comportamento de microempreendedoras do segmento de moda feminina do bairro Alto da Expectativa, na cidade de Sobral, Ceará.

Os resultados do nosso estudo apresentaram que as proprietárias possuem entre 26 a 32 anos e possuem o Ensino Superior incompleto. Algumas habilidades foram descritas, como a autonomia, a motivação interna e também a influência de familiares que contribuíram para que empreendessem no segmento de moda. Reconhecem que apesar de não existir parcerias na maioria das empresas, as proprietárias relatam que a construção de relações empresariais é uma oportunidade para aumentar a cliente, além de consideraram fundamental a importância do planejamento financeiro para alcançar o sucesso.

Em vista disso, o principal desafio para que a nossa pesquisa fosse realizada está relacionado na dificuldade de conciliar o horário das proprietárias com o pesquisador. Após contratempos, a coleta dos dados ocorreu sem maiores dificuldades.

Assim, para futuras pesquisas, é sugerido um estudo quantitativo para identificar os benefícios para o público da instalação de empreendedores do segmento de moda em outros bairros da cidade de Sobral, Ceará.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Agência Brasil. Quase 4 milhões de novos negócios foram abertos em 2021. 2022a. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-02/quase-4-milhoes-de-novos-negocios-foram-abertos-em-2021>. Acesso em: 03 maio. 2022.

BRASIL. Governo do Estado do Ceará. Comércio varejista concentra maioria das aberturas de empresas no Ceará. 2022b. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2022/04/27/comercio-varejista-concentra-maioria-das-aberturas-de-empresas-no-ceara/#:~:text=No%20primeiro%20trimestre%20de%202022,janeiro%20e%20mar%C3%A7o%20de%202022>. Acesso em: 03 maio. 2022.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo. **Revista Estudos & Pesquisas: Informação econômica**, n. 34. Rio de Janeiro, 2020.

BRITO, C; NAIME, L. Desemprego fica em 11% em dezembro, mas ainda atinge 11,6 milhões, diz IBGE. **G1 Economia**, Rio de Janeiro e São Paulo, 31 jan. 2020. Disponível: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/31/desemprego-fica-em-11percent-em-dezembro-diz-ibge.ghtml> . Acesso em: 21 mar. 2022.

CARVALHO, G. P. M. Características e desafios do empreendedorismo feminino. 38 f. **Monografia** (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Mossoró, 2018.

CHEIRAM, M. C; SANTOS, E. A. G; CARLESSO, J. P.P. Reflexões sobre a formação superior em moda. **Res., Soc. Dev.**, v. 8, n. 3, 2019.

CRAVEIRO, S. C; OLIVEIRA, F. J. M. S. Contributos dos Estudos de Tendências Para a Definição do Target da Marca de Moda. **ModaPalavra e-periódico**, v. 11, n. 22, p. 240-267, 2018.

DEL PRETTE, A; DEL PRETTE, Z. A. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

FERREIRA, A. S. Competências Empreendedoras: um estudo no Moda Center Santa Cruz. **Monografia** (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2009.

FONTANA, D. M et al. Contribuições do uso de redes sociais virtuais para o empreendedorismo feminino. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JANSSEN, N. A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no Brasil. 74 f. **Monografia** (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

JESUS, B. G; MORAES, G. H. S. M. Mulheres em cargos de liderança nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM): desafios e fatores de sucesso. **XXIII SEMEAD**, p. 1 – 16, 2020.

MACHADO, F. B. Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras Nascentes. In: **Anais do Encontro da ANPAD**. 36, Rio de Janeiro, 2012.

MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: Criação e Gestão de pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo. Cengage Learning, 2018.

MARTINS, L. C. S. et al. A indústria do vestuário no contexto dos negócios internacionais. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e1113-e1113, 2020.

PEREIRA, R. F. V. Networking Como Instrumento De Desenvolvimento Empresarial Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite. 133 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Empresariais) -Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2015.

SANDRI, R. Q; BECKER, E. L. S. Moda no contexto da história social e do ensino. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Segundo%20levantamento%20feito%20pelo%20Sebrae,serem%20donos%20da%20pr%C3%B3pria%20empresa>. Acesso em: 01 set. 2022.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Você sabe o que é um Microempreendedor Individual? – MEI. Disponível em: [www.sebrae-sc.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei#:~:text=O%20Microempreendedor%20Individual%20\(MEI\)%20é,se%20manter%20dentro%20da%20modalidade](http://www.sebrae-sc.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei#:~:text=O%20Microempreendedor%20Individual%20(MEI)%20é,se%20manter%20dentro%20da%20modalidade). Acesso em: 10 out. 2021.

SOBRINHO, A. P. S; TOFOLI, E. T. A importância do planejamento financeiro na organização. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 01, n. Especial 2, 2017.

SILVA, W. N; CRESPO, A; GIL, A. C. Aspirações e Temores de Jovens Empreendedores. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 2, p. 48-65, 2017.

TEIXEIRA, C. M. et al. Empreendedorismo Feminino. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 3, p. 151-171, 2021.

TOMETICH, P. Empreendedorismo—um conceito impreciso. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, 2020.

A UTILIZAÇÃO DO MODELO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Data de submissão: 22/02/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Talita Souza Aguiar

Faculdade Ibiapaba
Tanguá – Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-6811-2186>

Francimeire Farrapo Portela

Faculdade Ibiapaba
Tanguá – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-6636-4550>

Jose Roberto Ferreira de Souza

Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Imperatriz – Maranhão

<https://orcid.org/0000-0002-7515-6830>

Wlândia Fernandes da Rocha Solano

UNINTA
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-3875-5500>

Meirilane do Nascimento

Faculdade Ieducare
Carnaubal - Ceará

<https://orcid.org/0000-0003-1681-8643>

pesquisa objetivou identificar propostas de implantação do *balanced scorecard* como suporte e gestão estratégica para obtenção do sucesso de Micro e Pequenas Empresas, servindo como modelo para o desenvolvimento de novas propostas de implantação do *BSC*. A técnica utilizada foi estudo de caso múltiplos, quanto a abordagem dos objetivos, a pesquisa foi fundamentada com enfoque exploratório. A presente pesquisa demonstrou a possibilidade de implantação do *BSC* para as MPEs, com o acompanhamento de indicadores para alcance do sucesso oferecendo a gestão um melhor conhecimento de orientações estratégicas, aumentando o grau de conhecimento do negócio e ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos propostos.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecad*, Gestão, Micro e Pequenas Empresas.

THE USE OF THE *BALANCED SCORECARD* MODEL AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

ABSTRACT: As MSBs, companies have a great relevance in the economy of Brazil, studies show that companies have better

RESUMO: As MPEs empresas possuem uma grande relevância na economia do Brasil, estudos apontam a importância de uma gestão adequada e planejamento prévio após a abertura da empresa tendem uma sobrevivência de longo prazo. Esta

long term conditions. This research works are balanced scorecard such as management and management for success success of Micro and Small Business, Serving the case for the development of future potentials of BSC. The technique used was multiple case study, as the approach to the objectives, the research was based on an exploratory approach. This survey demonstrated the possibility of implementing BSC for MSBs, with follow-up indicators for success and a strategic leadership knowledge plan, so that the degree of business knowledge and actions are necessary to achieve the objectives. proposed strategic plans.

KEYWORDS: Balanced Scorecad, Management, Micro and Small Business.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) já somam 98,5% do total de empresas, totalizando em 12 milhões distribuídas em todo o território brasileiro, com a maior concentração na região sudeste, contado com 51%, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, s.d), sendo assim, há uma grande relevância na econômica do país.

Um estudo realizado no estado de São Paulo afirma que “ as empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizada com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado” (SEBRAE,2015). No mesmo estudo relata que os empreendedores que tiveram seus negócios fechados consideram o planejamento prévio como fator importante para a sobrevivência da empresa, por outro lado, a visão dos empreendedores que permanecem no mercado apontam que, além do planejamento prévio devem possuir uma boa gestão após a abertura do negócio.

Entretanto, para obter uma gestão adequada após a abertura do negócio, aumentando o sucesso e minimizando os riscos é necessário a utilização de sistemas de gestão e medida de desempenho. Sendo o *Balanced Scorecard* (BSC) uma ferramenta completa que agrega os modelos de controles financeiros e não-financeiros, com o significado em português Indicadores Balanceados de Desempenho, acompanha e monitora a evolução de ações estratégicas da empresa.

Para isso, surge o questionamento que norteia a pesquisa: Como o *Balanced Scorecard* poderá contribuir para MPEs como uma ferramenta para atingir o sucesso? Assim, esse artigo tem como objetivo identificar propostas de implantação do *BSC* como suporte e gestão estratégica para obtenção do sucesso de Micro e Pequenas Empresas, contribuindo para que as MPEs que enfrentam dificuldades similares, através de análises de estudos de casos de propostas de implantação do *BSC*, possam compreender a ferramenta, além disso, servindo como modelo para o desenvolvimento de futuras propostas de implantação do *BSC*.

2 | BALANCED SCORECARD

Para auxiliar os empresários na continuidade das empresas foram desenvolvidos indicadores de desempenho financeiros, no entanto esses indicadores funcionavam bem na era industrial, não sendo eficiente para a tomada de decisões futuras. Com um ambiente competitivo além da avaliação do desempenho do passado, é necessário identificar os valores futuros (KAPLAN, 1994).

O desenvolvimento da tecnologia proporcionou a criação de um novo cenário, dos quais, conforme Barker (1995,p.34) “(...) as medidas financeiras, sendo um mecanismo de controle de curto prazo, tornando-se inadequadas na análise de melhoramento de longo-prazo.” A partir disso, Kaplan e Norton propôs o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma solução de problema de avaliação de desempenho:

Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionados com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os banco de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade dos clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais. (KAPLAN E NORTON, 2001, p. 7 e 8)

O surgimento do BSC deu-se início na década de 90 quando uma das empresas maiores prestadoras de serviço profissionais procurou ferramentas para avaliação de desempenho, David Norton e Robert Kaplan, executivo e consultor acadêmico, analisaram diversas empresas na busca de técnicas para avaliação de desempenho, com isso, desenvolveram técnicas baseada em técnicas existentes nas empresas analisadas.

Em 1992 o BSC foi apresentado ao mundo como um novo conceito, com um conjunto de indicadores que direciona e traz compreensão da visão estratégica dos negócios, uma ferramenta de gestão estratégica da empresa com indicadores financeiros e não financeiros, um método de seleção de indicadores para o gerenciamento de uma empresa (PRADO, 2002-b).

Antes dos avanços de pesquisas e trabalhos feitos por Kaplan e Norton o BSC era visto apenas como uma ferramenta de medição de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993), após os estudos de casos ficou definido como uma ferramenta de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2001). Ou seja, uma ligação direta no planejamento estratégico da empresa, onde são traduzidos as metas e os objetivos da empresa com a finalidade de resultados positivos. De acordo com Walden (2003), o BSC possibilita medir, executar, controlar e comunicar a gestão da organização para um funcionamento de longo prazo, sendo uma maneira de pensar no futuro.

Segundo Kaplan e Norton:

O *scorecard* propõe aos gerentes quatro diferentes perspectivas para a escolha dos indicadores. Ele complementa os indicadores financeiros

tradicionais com medidas de desempenho referente a clientes, aos processos internos e às atividades de inovação e melhoria (2004).

As perspectivas formuladas pelos autores do *BSC* analisa a empresa na perspectiva de processo interno, de indicadores de aprendizado e crescimento, processo de identificação de indicadores financeiros e de clientes. Além disso, as perspectivas proporcionam equilíbrio com a receita operacional e no desenvolvimento de novos produtos. (KAPLAN e NORTON, 1995).

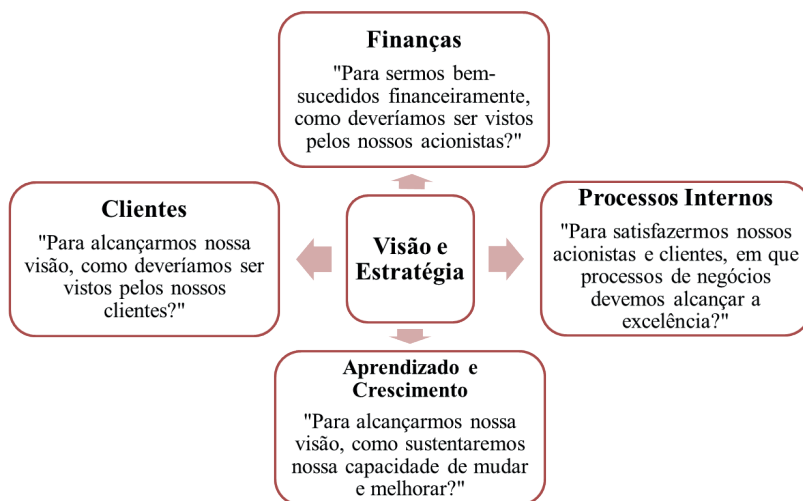


Figura 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10

Com a utilização da ferramenta *BSC* é possível criar uma linguagem para comunicar a estratégia e a missão da empresa, além disso, informam os funcionários os indicadores atuais e indicadores futuros, com o objetivo de canalizar energias para alcançar as metas de longo prazo.

2.1 Perspectivas Financeiras

Na perspectiva financeira o *BSC* preocupa-se como os acionistas veem a empresa, e ações futuras, bem como na identificação de concorrência, tanto de mercado como de clientes, vinculando os objetivos financeiros da unidade de negócio, consequentemente refletindo nas demais perspectivas. Por exemplo, o aumento de vendas melhorando o foco no cliente, a redução de custo com melhoria de processos internos, e treinamentos para colaboradores, poderá reduzir retrabalhos e aumento na produção.

Herrero (2017, p. 75), além da pergunta básica proposta por Kaplan e Norton, sugere um diálogo entre os acionistas e a sociedade com alguns questionamentos, como a identificação da empresa para os acionistas, do interesse dos consumidores na sobrevivência da empresa, da motivação dos colaboradores em permanecer na empresa,

a importância para um fornecedor no abastecimento de insumos e produtos e os benefícios que a empresa proporciona para a comunidade. Com esses questionamentos surge novas abordagens de gestão como o *SVA – Shareholder Value Added* (Valor Agregado para o Acionista) e *EVA – Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado), entre outras. Essas ferramentas quando associadas ao *BSC* permitem otimização na avaliação do sucesso dos negócios.

2.2 Perspectivas dos Clientes

Os clientes de uma organização são fonte de valor financeiro quando relaciona-se a lucratividade e não financeira quando relaciona-se com as exigências proposta pelos mesmo, no qual proporciona treinamento para os colaboradores e melhorias na qualidade interna. Sugere-se por Kaplan e Norton (1997, p.67) “um conjunto de Medidas Essenciais dos Clientes: Participação do Mercado, Retenção, Captação, Satisfação e Lucratividade dos Clientes”. Porém é necessário a identificação dos clientes-alvo e em seguida a adaptação dessas medidas essenciais.

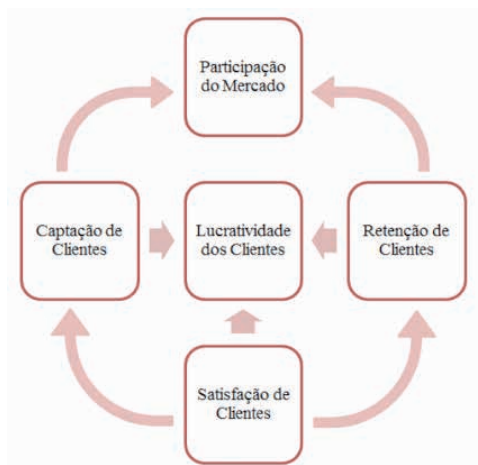


Figura 2 – A Perspectiva do Cliente Medidas Essenciais

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 72

De acordo com a Figura 2, percebe-se a relação das medidas essenciais entre si. A Participação do Mercado representa a proporção das vendas em termos da quantidade de clientes, unidades vendidas e valores investido, a captação de clientes mede a capacidade da empresa em gerar clientes e novos negócios, na retenção de clientes controla a intensidade como a empresa mantém os clientes vinculando o tempo de relacionamento, a satisfação dos clientes faz-se uma medição do nível de satisfação dos clientes com critérios específicos, a lucratividade dos clientes mede o lucro líquido para cada clientes, após a

dedução das despesas que foram necessários para a sustentação do mesmo.

2.3 Perspectivas dos Processos Internos

A perspectiva dos Processos internos tem o proposito de identificar os processos internos com maior impacto na satisfação do cliente e na realização dos objetivos dos acionistas. Preocupa-se na criação de medidas de desempenho de toda organização, para Kaplan e Norton (1997, p.101), “ cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valores para os clientes e produzir resultados financeiros.” Com isso, a perspectiva dos processos internos possui foco não apenas nas operações internas, mas também nas operações externas, contribuindo com a perspectiva de clientes e financeira.

2.4 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997) para um organização atingir seus objetivos e dar suporte para atingir os objetivos das demais perspectivas, é necessário que algumas características sejam desenvolvidas, tais como: liderança, habilidade, competência, sistemas de informação, etc, formando assim, componentes essenciais para a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: capital humano, capital organizacional e capital de informação, sendo base para o sustento estratégico de toda a organização (Kaplan e Norton, 2004).

Os indicadores para medição da capacidade dos funcionários é dividido em três grupos: produtividade dos funcionários, retenção dos funcionários e satisfação dos funcionários, para isso faz-se necessário identificar a capacidade de cada funcionário, verificar treinamentos necessários para execução da função da melhor forma, desenvolver também projetos para utilização de ideias e sugestões de melhorias e benefícios para o negócio, beneficiando o colaborador com valores financeiros com ideias e sugestões aprovadas.

2.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico foi a evolução do *balanced scorecard*. Após a utilização da ferramenta por várias empresas, foi necessário aplicar alguns ajustes, com a grande importância dos indicadores para as empresas foram percebidos pelos gestores a importância de entender do que realmente estavam realizando, ou seja, os objetivos, qual o real significado quando o indicador era atingido. Assim, segundo Kaplan e Norton (2004), os executivos, com o conhecimento dos objetivos, conseguiriam com mais facilidade definir os indicadores de desempenho.

Para Kaplan e Norton (2004, p.58) “ o mapa estratégico fornece a representação visual para integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *BSC*”. Pode-se observar com o mapa estratégico a relação causa e efeito conectado com os resultados que pretende-se de cada perspectiva medindo através de indicadores.

3 | METODOLOGIA

A técnica utilizada foi estudo de caso múltiplos, dos quais foram analisados três artigos com estudo de caso em Micro e Pequenas Empresas no Brasil, os artigos possuem estudo de casos com diretriz qualitativa com enfoque principal da construção de proposta para implementação do BSC. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado como etapas exploratórias como estudo piloto para orientar o design de estudos de casos múltiplos.

Quanto à abordagem dos objetivos, a pesquisa foi fundamentada com enfoque exploratório. Segundo Selltitz *et al.*, (1971) a função do estudo exploratório é de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, possibilitando reunir várias hipóteses que já foram apresentados em pesquisas e verificar o surgimento de novas hipóteses.

A MPE Natal Rigor é uma rede de lojas com atividade de locação de roupas e fantasias com 26 anos de atuação no mercado, possui 10 (dez) unidades de negócio, em que 8 (oito) estão localizadas no estado de São Paulo e 2 (duas) unidades no estado de Paraíba, a empresa possui estrutura com gestão familiar, em que os sócios são membros da família (Da Costa Borba *et al.* 2017). Porém o projeto de implantação do BSC foi desenvolvido na unidade da cidade de Natal, com 11 (onze) anos de atividade, formada por 7 (sete) funcionários e 2 (dois) sócios, além da locação de roupas e fantasias, a empresa conta com serviço terceirizado de costura de roupas (Da Costa Borba *et al.* 2017).

A segunda empresa com proposta de implantação do BSC foi um empresa de fruticultura, ProFrut no Cerrado Ltda, com produção principal de laranja, fundada em 1999 na cidade de Morrinhos/GO (Souza *et al.* 2013).

A terceira empresa estudada, foi o Mercadinho Marconi, localizada no município de Serraria no estado da Paraíba, uma microempresa com atividade de varejo de alimentos.

4 | RESULTADOS E ANÁLISES

Os objetivos estratégicos das empresas Natal Rigor, ProFrut e Mercadinho Mardoni serão apresentados nas quatro perspectiva utilizado pelo *BSC*, acompanhado por indicadores, metas e plano de ações proposta por cada empresa.

O Quadro 1 refere-se à perspectiva financeira, seguido de metas, indicadores e plano de ação para alcance dos resultados propostos nos objetivos de cada empresa nos quais estão voltados para aumento da receita, uma vez que aumenta a receita, aumenta a lucratividade, além disso, também na redução do endividamento.

Ainda no Quadro 1, pode-se identificar que na perspectiva financeira o objetivo da Natal Rigor é o aumento da lucratividade e da receita, para atingir a perspectiva financeira foi proposto indicadores de percentual do aumento da lucratividade e da receita com meta de 20% (vinte por cento) de crescimento anual na lucratividade e de 10% (dez por cento) de crescimento anual da receita, ainda sobre a perspectiva financeira, não houve proposta

de plano de ação. Por outro lado a empresa ProFrut tem como objetivo financeiro a redução de endividamento, a ampliação da utilização do capital próprio e a melhor a organização interna, a empresa pretende executar um plano de ação para redução de endividamento minimizando o número de empréstimos e financiamentos, por consequência aumentará a utilização de capital próprio, quanto a ampliação do processo de gestão dos funcionários tem como plano de ação a melhoria do sistema de premiação dos funcionários e progressão de cargos melhores.

PERSPECTIVA FINANCEIRA				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Aumento da lucratividade	% no aumento da lucratividade	20% de crescimento anual	
	Aumento da receita	% no aumento da receita	10% de crescimento anual	
ProFrut	Enxugar a estrutura de capital – Reduzindo o grau de endividamento	Índice de endividamento	Reduzir o índice de endividamento em 25%	Minimizar o número de empréstimos, financiamentos e pagamento de juros
	Ampliar a utilização de capital próprio na atividade	Índice de rentabilidade	Aumento do uso de capital próprio em investimentos na propriedade	Aumentar o uso de capital próprio nos investimentos na ampliação da atividade
	Melhorar a organização interna	Índice de progressão de cargos	Ampliação do processo de gestão dos funcionários em 100%	Melhorar o sistema de premiação dos funcionários e progressão a cargos melhores, visando à melhoria dos processos produtivos
Mercadinho Marconi	Aumentar o faturamento	Aumento na receita de vendas	Elaborar plano de faturamento com aumento de 10% anual da receita de vendas nos próximos quatro anos (2017-2020)	Organizar o fluxo de caixa; colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa; oferecer maior variação de produtos promocionais
	Reduzir a inadimplência	Prazo médio de pagamento de compra a prazo	Redução anual de % do índice atual a partir de janeiro de 2017 (2017-2020)	Cadastramento de clientes para vendas a prazo; apresentar mais formas de pagamento; oferecer desconto para compra à vista; diminuição do período de pagamento de compra a prazo.

Quadro 1 – Mapa estratégico baseado na perspectiva financeira

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

O Mercadinho Marconi também possui como objetivo financeiro o aumento da receita e a redução de inadimplência, com meta a ser atingida em quatro anos, tendo como plano de ação para o aumento da receita a organização do fluxo de caixa e aumentando a oferta de produtos promocionais, para diminuição de inadimplência a empresa tem como plano de ação a diminuição de prazo para compras a prazo e descontos para compras a vista.

No Quadro 2 é notório como objetivo na perspectiva de clientes foram o aumento e a satisfação dos clientes para a empresa Natal Rigor e Mercadinho Marconi, nos quais estão voltados para atingir os objetivos financeiros. Já para a ProFrut os objetivos foram focados para a qualidade do produto capital reduzindo o endividamento que impactara na redução

de perdas, no qual é apontado como outro objetivo na perspectiva de cliente.

PERSPECTIVA DOS CLIENTES				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Atrair e reter clientes	Nº de clientes atuais e novos	Aumentar 10% ao ano	Programa de fidelização dos clientes
	Aumentar a satisfação do cliente	% de clientes satisfeitos	70% de clientes satisfeitos	Programa de qualidade
	Melhorar o atendimento	Nº de reclamações	Reduzir em 75%	Incentivo a sugestões e críticas
ProFrut	Maior qualidade do produto	Nível de qualidade dos produtos negociados	Melhoria nos tratos culturais para melhorar a qualidade do produto	Eficiência nos tratos culturais, melhoria no controle de doenças para melhorar a aparência e qualidade dos frutos
	Diminuição de perdas	Índice de perdas no transporte de frutos	Melhorar a eficiência de escoamento da produção para o cliente processador	Melhorias nos processos de escoamento dos frutos, diminuindo o tempo de armazenagem na fazenda e o tempo de passagem nos caminhões
Mercadinho Marconi	Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorias no atendimento e prestação de serviços	Desenvolver plano de capacitação funcional anual (2017-2020)	Desenvolver pesquisas de satisfação; melhorar os serviços prestados; criação de um ponto de sugestões e reclamações.
	Reter e atrair novos clientes	Diversificação nos serviços prestados	Avaliar o banco de dados dos clientes a partir de janeiro de 2017	Desenvolver programa de fidelização de clientes; revisar as informações de clientes; mapear principais localidades de clientes.

Quadro 2 – Mapa estratégico baseado na perspectiva dos clientes

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

No Quadro 2 é notório como objetivo na perspectiva de clientes foram o aumento e a satisfação dos clientes para a empresa Natal Rigor e Mercadinho Marconi, nos quais estão voltados para atingir os objetivos financeiros. Já para a ProFrut os objetivos foram focados para a qualidade do produto capital reduzindo o endividamento que impactara na redução de perdas, no qual é apontado como outro objetivo na perspectiva de cliente.

O Quadro 3 apresenta uma proposta de mapa estratégico para os processos internos, em que a Natal Rigor tem como objetivo a melhoria do marketing verificando com pesquisa de avaliação, além disso pretende-se inovar os serviços contratando uma consultoria de moda. Já a empresa ProFrut pretende diminuir os custos de produção com melhorias no sistema de produção e utilização de fertilizantes mais baratos, também melhorar o produto final implantando padrões de qualidade.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Melhorar aplicação dos recursos de marketing	Nº de clientes com acesso a propaganda	70% dos clientes	Pesquisa de avaliação dos efeitos das propagandas
	Criação e inovação nos serviços	Estoques atualizados de acordo	50% do estoque	Utilizar serviço de consultoria de moda
ProFrut	Melhorar a eficiência da produção	Índice de produtividade (caixas/ha)	Aumento de 20% da produção	Melhorar os tratos culturais e a qualidade da fertilidade do solo
	Diminuir os custos de produção	Custo (reais por caixa) e Capacidade (caixas por árvore de produção e caixas por ha)	Utilizar um valor de custo que seja eficiente por caixa produzida por hectare	Ampliação e melhoria dos sistemas de produção, utilização mais racional dos fertilizantes de manutenção ou substituição desses por fertilizantes mais baratos e minimização de aplicações de defensivos.
	Melhoria do produto final	Valor à mais pago pela indústria processadora por um produto com maior qualidade	Desenvolver e efetivar o sistema da produção com qualidade com base nos padrões exigidos no mercado	Implementação dos padrões de qualidade nas áreas de produção
Mercadinho Marconi	Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras	Controle de Produtos na Prateleira	Implantação de plano de reposição de produtos na prateleira até junho de 2017	Analisar o atual processo de reposição de produtos; organizar o processo de reposição de produtos; apresentar em um mural um calendário tempo/funcionário/atividade de reposição de mercadorias
	Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque	Controle de estoque	Implantar um sistema de controle de produtos até junho de 2017	Controlar a entrada e saída de mercadorias; instalar sistema de controle de estoque; organizar os produtos de forma adequada

Quadro 3 – Mapa estratégico baseado na perspectiva dos processos internos

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

Ainda no Quadro 3, o Mercadinho Marconi tem como objetivo nos processos internos a melhoria no processo de reposição de mercadorias revisando o processo atual e implantar novos controles, outro objetivo no processo interno é o controle de qualidade dos produtos no estoque, aplicando processos de controle de forma adequada.

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Desenvolver a estrutura organizacional	Programa varejo fácil - SEBRAE	Melhorar em 50% a estrutura organizacional	Implantação do programa
	Desenvolver habilidades pessoais	Nº de funcionários em treinamento	30% do número de funcionários	Programas de treinamento e capacitação
ProFrut	Programar o sistema de recursos humanos	Número de processos na justiça do trabalho	Tornar nulo o número de casos levados a justiça do trabalho	Formalização dos contratos de trabalho, assinatura da carteira de trabalho no período vigente da contratação e contratação de serviços especializados para contabilidade da empresa
	Minimizar o número de passagens de empregados	Índice de rotatividade de trabalhadores na propriedade	Diminuir em 60% a rotatividade de trabalhadores	Implementar um sistema mais eficiente de compensação e remuneração dos trabalhadores e rever os sistemas de relacionamento entre os empregados
	Aumentar a motivação dos trabalhadores	Índice de produtividade e motivação dos trabalhadores	Aumentar a produtividade dos trabalhadores em 20% e o grau de satisfação com o trabalho	Desenvolver um sistema de ouvidoria, onde possam ser levantados as exigências para melhoria da motivação dos trabalhadores.
Mercadinho Marconi	Capacitar os colaboradores	Capacitação Profissional	Desenvolver um plano de treinamentos semestral para os funcionários a partir de junho 2017	Organizar um calendário de formação continuada; apresentar orçamento anual para investimento em treinamentos; estabelecer metas de treinamentos para cada colaborador
	Aumentar e Diversificar a oferta de produtos	Índice de Rentabilidade	Aumentar a oferta de produtos relacionados ao ramo de papelaria e calçadista através da ampliação da unidade empresarial até abril de 2017	Direcionar os investimentos; desenvolver uma análise de mercado; testar novos segmentos aos já existentes

Quadro 4 – Mapa estratégico baseado na perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

No Quadro 4, pode-se observar o mapa estratégico na perspectiva de aprendizado e crescimento, com isso a empresa Natal Rigor pretende-se desenvolver uma estrutura organizacional através da implantação do Programa Varejo Fácil, um programa gratuito oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que disponibiliza conhecimento para gerar um diferencial competitivo as microempresas com assuntos que atendem o mercado varejista: Atendimento ao cliente, técnicas de vendas, gestão de pessoas, visual da loja, controles financeiros e formação do preço de venda. (SEBRAE, 2015)

5 | CONCLUSÃO

O Balanced Scorecard é uma ferramenta para avaliação de desempenho com indicadores financeiros e não-financeiros que possibilita as empresas controlar, medir e comunicar a gestão para um funcionamento a longo prazo, auxiliando assim em tomada de decisões futuras. Esse instrumento contém medidas dentro de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos. Com isso, para suporte e gestão estratégica para o sucesso das MPEs, apresenta-se a seguir um relato das propostas de implantação do *BSC* nas MPEs.

Para a Perspectiva Financeira a empresa Natal Rigor e Mercadinho Marconi mostra como objetivo o aumento do faturamento, além disso, as empresas Profrut e Mercadinho Marconi tem como proposta a diminuição de endividamento. A empresa ProFruit tem como objetivo na Perspectiva Financeira a melhoria da organização interna com meta de ampliação do processo de gestão dos funcionários, em que se encaixaria na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, sendo o capital humano um dos componentes essenciais para a perspectiva citada.

Para a Perspectiva de Clientes as MPEs analisadas, tem-se como objetivos a retenção, atração de novos clientes e a satisfação dos clientes. A ProFruit tem como proposta a diminuição de perdas de frutas, diminuindo o tempo de armazenamento e de transporte, assim, a proposta poderá ser alocada de forma adequada na perspectiva de processos internos e financeira, pois além de melhoramento no processo, a empresa poderá obter redução no custo de perdas.

Portanto, a presente pesquisa demonstrou a possibilidade de implantação do *BSC* para as MPEs, com o acompanhamento de indicadores para alcance do sucesso oferecendo a gestão um melhor conhecimento de orientações estratégicas, aumentando o grau de conhecimento do negócio e ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos propostos.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Paulo Eterno Venâncio; TERÊNCIO, Juliana Perez; WANDER, Alcido Elenor. Balanced Scorecard na análise de desempenho de uma empresa de produção de frutas no Estado de Goiás. **Embrapa Arroz e Feijão-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2015.

DA COSTA BORBA, Marcelo et al. Execução Premium do Balanced Scorecard em Microempresa: um processo eficaz de gestão estratégica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 99, 2017.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Alta Books Editora, 2017.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, sept./oct. 1993.

_____. The Balanced Scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

_____. Putting the Balanced Scorecard. **Performance measurement, management, and appraisal sourcebook**, v. 66, 1995.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Programa Varejo Fácil capacita pequenos negócios via internet**, 2015. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/programa-varejo-facil-capacita-pequenos-negocios-viainternet3623,b5fa3a3d5927c410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 22 de agos. 2019

_____. Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Especialista em Pequenos Negócios**, [s.d] <http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2010%2001%202019.pdf> Acesso em: 22 de agos. 2019

_____. Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. **São Paulo, SEBRAE**, 2015. http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf Acesso em: 22 de agos. 2019

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder e Universidade de São Paulo, 1971 2º. ed.

SOUZA, Lieda Amaral et al. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE BSC NA “NATAL RIGOR-LOCAÇÃO DE ROUPAS E FANTASIAS”. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 3, n. 1, p. 77-94, 2013.

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

WALTER, Fabio; KLIEMANN Neto, Francisco José. **Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard**. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife. Anais. Recife: MBI Consulting, 2000.

UMA VISÃO MODERNA E APLICADA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Data de submissão: 09/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Rafael Bossini

Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste
Foz do Iguaçu – Paraná
<https://lattes.cnpq.br/8180665482393555>

Denis Ricardo dos Reis

Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste
Foz do Iguaçu – Paraná
<http://lattes.cnpq.br/3354521520162539>

Elias Garcia

Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste
Foz do Iguaçu – Paraná
<http://lattes.cnpq.br/7569267700528150>

RESUMO: A necessidade de planejar e desenvolver estratégias não passa despercebida na vida de qualquer ser humano na execução de suas atividades diárias, portanto, como pessoas são o componente mais importante no desenvolvimento de qualquer empresa, não poderia, neste momento, desvincular o Planejamento Estratégico (PE) na busca da efetividade e continuidade de sua existência; deste modo, o artigo visa apresentar reflexões sobre o planejamento

estratégico, desde o seu conceito até a operacionalização em um ambiente real, identificando os pontos fortes e fracos do negócio que possibilitam o alcance da visão institucional ou que precisam de melhorias para sua continuidade. Dessa forma, o texto contempla a utilização de ferramentas para execução do planejamento estratégico e dá ênfase ao *Balanced Scorecard* e contribui para o desenvolvimento. Como resultado, constatou-se a importância do planejamento estratégico como aliado na identificação da situação atual da empresa e como podemos corrigir os caminhos para encontrar a perenidade da empresa, atingindo os objetivos propostos em sua missão, visão, valores e propósitos, além de se tornar sustentável, podendo contribuir com todo o ecossistema ao qual está inserida. Assim, é apresentado uma revisão bibliográfica sobre o planejamento estratégico e a utilização de ferramentas para sua efetiva implantação em qualquer ramo de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Empresa. Negócio. Efetividade. Continuidade.

A MODERN AND APPLIED VIEW OF STRATEGIC PLANNING (SP)

ABSTRACT: The need to plan and develop strategies does not go unnoticed in the life of any human being in the execution of their daily activities, therefore, as people are the most important component in the development of any company, I could not, at this moment, detach the Strategic Planning (SP) in the search for effectiveness and continuity of its existence; thereby, the article aims to present reflections on strategic planning, from its concept to operationalization in a real environment, identifying the strengths and weaknesses of the business that make it possible to reach the institutional vision or that need improvements for its continuity. Thus, the text contemplates the use of tools for the execution of strategic planning and emphasizes the Balanced Scorecard and contributes to its development. As a result, the importance of strategic planning was verified as an ally in identifying the current situation of the company and how we can correct the ways to find the perpetuity of the company, reaching the objectives proposed in its mission, vision, values and purposes, in addition to become sustainable, being able to contribute to the entire ecosystem to which it is inserted. Like this, a bibliographical review on strategic planning and the use of tools for its effective implementation in any line of business is presented.

KEYWORDS: Strategic Planning. Company. Business. Effectiveness. Continuity.

1 | INTRODUÇÃO

Como se pode imaginar o planejamento e a estratégia estão presentes no nosso dia a dia, e não é de hoje que eles fazem parte da nossa rotina e do nosso embasamento para a tomada de decisão como ser humano.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento já era presente desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado (planejamento) do que fazer para ser bem-sucedido.

Indo um pouco mais adiante na evolução da civilização, ainda conforme Chiavenato e Sapiro (2004) o planejamento e a estratégia já vêm ligadas a muito tempo, há milhares de anos, quando um arquiteto egípcio levou ao faraó um papiro mostrando o desenho de uma colossal pirâmide, ele estava oferecendo um planejamento e uma estratégia de construção para ser aprovada.

Ligada a estratégia militar, Henderson (1984) sugere que como conceito e aplicação prática, a estratégia surgiu relacionada às operações militares e, posteriormente, foi incorporada aos negócios.

Apesar de se utilizar da estratégia desde os primórdios, no meio empresarial, de acordo com Bruni e Gomes (2010) “na década de 1980, houve uma revisão do conceito de estratégia, surgindo as investigações sobre adaptação estratégica. Desta forma o conceito foi incluído em forma de administrar uma organização, inserido em um processo contínuo, com visão do futuro e a integração com o ambiente”.

Quando se fala na junção das palavras planejamento e estratégia, surge no mercado empresarial o conceito de planejamento estratégico, que segundo Chiavenato e Sapiro (2004), relatam que “atingiu seu auge nos anos 70. A recessão do início da década de 1980 e os consequentes prejuízos das empresas produziram um movimento de crítica e revisionismo”.

2 | OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar uma visão moderna e a importância da realização de um planejamento estratégico efetivo e quais são os benefícios com a sua realização. Como objetivos específicos, busca-se apresentar o desenvolvimento dos planejamentos estratégico, tático e operacional; os norteadores que embasam o desenvolvimento do planejamento estratégico; e as ferramentas que auxiliam na sua construção, tanto a análise *SWOT* quanto o *Balanced ScoreCard (BSC)*.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica, na qual foram levantados livros, trabalhos acadêmicos, tabelas, figuras e artigos, nacionais e internacionais, publicados em periódicos de referência relacionados a temas de planejamento estratégico, norteadores empresariais e ferramentas para utilização no desenvolvimento do planejamento estratégico. Foram utilizadas como palavras-chave, entre outras: planejamento, estratégia, tático, operacional, visão, missão, valores, propósito, *SWOT*, *Balanced ScoreCard*.

Na presente pesquisa, a revisão literária foi realizada para contextualizar o estudo, demonstrando a sequência de execução de um planejamento estratégico e quais os benefícios provenientes de sua implementação.

4 | CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Quando se pensa em planejamento são diversas as possibilidades onde se pode colocar em prática o ato de planejar, desta maneira, primeiramente, se demonstra os conceitos estabelecidos no dicionário Aurélio da língua portuguesa, Ferreira (2010), onde aduz que planejamento é:

- a) Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação.
- b) Processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa) visando à consecução de determinados objetivos.
- c) Processo organizacional de criação de um plano, utilizando previsões e a elaboração de cenários que ajudem a definir as melhores ações a serem tomadas para se obter os objetivos pretendidos.

Para dar amplitude ao entendimento da palavra, também se discorre sobre o conceito segundo dicionário jurídico, onde relata que planejamento é a “Elaboração de plano ou programa, com bases técnicas e objetivos definidos, a ser executado em obediência a cronogramas físico e financeiro”. (SIDOU, 2016)

Quando se objetiva um conceito mercadológico, voltado a realização de um planejamento em uma organização empresarial, segundo Rezende (2008), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

5 | CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Quando se fala de estratégia, assim como planejamento, é um conceito amplo que pode ser utilizado em diferentes momentos, seja na pessoa física, em ações pessoais ou como pessoa jurídica, desenvolvendo ações para alavancar um negócio, por este motivo se demonstra o conceito de estratégia de acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, o qual descreve “Do Grego *strategía*, pelo latim *strategia*. 3.P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista a consecução de objetivos específicos. 4.P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”. (FERREIRA, 2010)

Com foco em estratégia empresarial, conforme Motta (2002) “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”.

Contudo, Kaplan e Norton (2008) ressaltam que é necessário ter visão, orientação estratégica e melhorias operacionais e de governança para desfrutar de sucesso sustentável, o que nem sempre ocorre nas organizações.

6 | CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto ao objetivo na realização de um planejamento estratégico Kotler e Armstrong (1991) destacam a consistência aos negócios e produtos de uma empresa de modo a possibilitar lucro e crescimento almejados.

Detalhando os impactos que podem ser sentidos por uma organização empresarial Rasmussem (1990), cita que o planejamento estratégico na atualidade engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

O desenvolvimento de um Planejamento Estratégico eficaz, não se materializa por meio de uma ação isolada da empresa, segundo Drucker (1998):

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para um melhor entendimento de como deve funcionar a execução de um processo de planejamento estratégico Steiner (1969) demonstra o fluxograma, conforme segue figura.

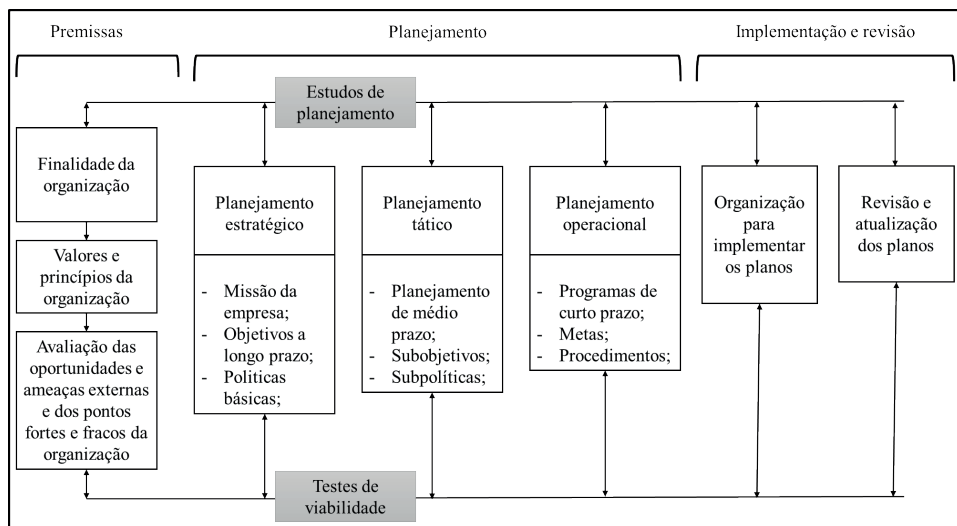


Figura 1 – Abordagem do processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Steiner (1969)

Dando prosseguimento ao entendimento do tema relatado até o momento, Rebouças (2005), cita que o PE é o processo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com o ambiente externo e atuando de maneira inovadora e diferenciada.

Como complemento do assunto, além do planejamento estratégico até aqui discutido, Oliveira (2003) ainda cita a existência de outros dois planejamentos envolvidos, sendo eles, o tático e o operacional, que compõem um planejamento estratégico bem elaborado, destaca-se na figura abaixo o ciclo existente neste processo.

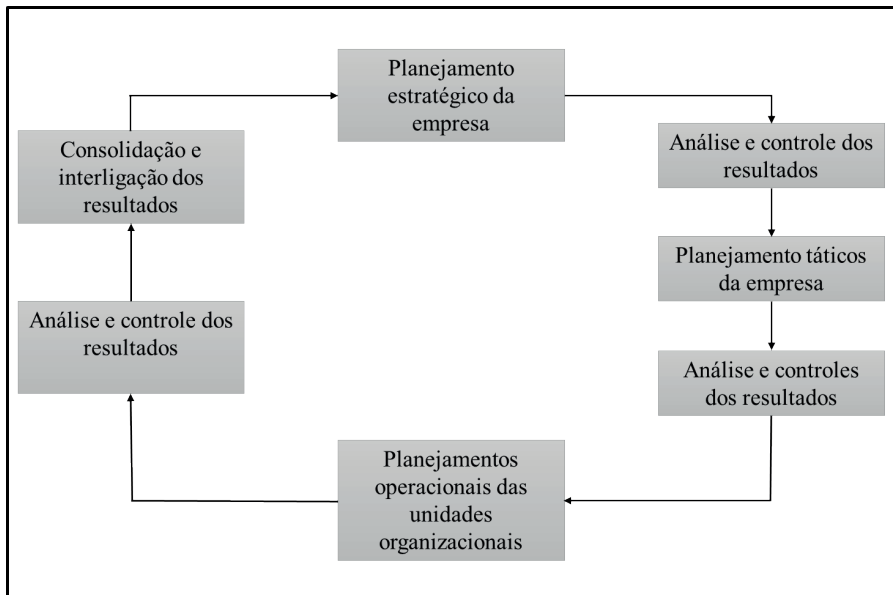


Figura 2 - Três tipos de planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003)

Até o momento se relatou o que deve ser, como se deve desenvolver e o que integra o planejamento estratégico, no entanto, Drucker (2002), demonstra o que não é um planejamento estratégico:

- a) Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- b) Não é previsão – é necessário por não se ter a capacidade de prever;
- c) Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes. Ou seja, Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.
- d) Planejamento não é um ato isolado.
- e) O processo de planejamento não deve ser desenvolvido para a empresa, mas pela empresa, porque busca resultados práticos.
- f) Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Mas, são fundamentais que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Com a agregação dos elementos do que não são considerados um planejamento estratégico, ficam esclarecidas algumas dúvidas e pensamentos imprecisos que as empresas ocasionalmente cometem em sua elaboração, acabando por, futuramente, não se tornar uma ferramenta direcionadora efetiva.

6.1 Planejamento tático

Como citado anteriormente, o planejamento tático deve constar na estruturação de

um planejamento estratégico. Assim, nesta etapa devem ser classificados os meios, de curto e médio prazo, para atingir as metas e objetivos propostos no Planejamento Estratégico.

O planejamento tático representa uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos Chiavenato (1994).

Agregando entendimento ao assunto Oliveira (2003), considera que:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O envolvimento e entendimento da média administração é de grande valia para a elaboração, acompanhamento e disseminação do planejamento estratégico, este agente intermediário tem a missão de ser o elo de ligação entre as estratégias e atuando como facilitador nas execuções do operacional.

6.2 Planejamento operacional

Descendo a hierarquia dos passos do planejamento estratégico chega-se ao planejamento operacional que é onde devem ser visualizados os métodos operacionais e a alocação de recursos e tem suas metas estabelecidas a curto prazo.

Quanto ao que deve compor o planejamento operacional, Fernandes e Berton (2005) relatam que são “decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelecem uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas”.

Corroborando com este entendimento Chiavenato (2000), discorre que abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

7 | NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores estratégicos são importantes para que as organizações alcancem seus objetivos, eles contribuem para definir a direção da empresa quer chegar (visão), a maneira como pretende atingir seus objetivos (missão), quais princípios serão levados em consideração nesta jornada (valores) e ainda como pretende impactar no ecossistema no qual atua (propósito).

7.1 Visão

O estabelecimento da visão da empresa é de extrema importância para responder onde a empresa pretende chegar e o que ela deseja ser no futuro, desta forma, Hitt et al.

(2008). Relata que a ética nos negócios é parte essencial das discussões da empresa sobre o que pretende se tornar, ou seja, sua visão.

No processo de criação da visão da empresa é prudente envolver todo o quadro de colaboradores com o intuito de gerar sinergia e juntos possam perseguir o mesmo sonho, prezando pela objetividade e clareza da comunicação, gerando engajamento em todos os níveis hierárquicos é possível ter um maior comprometimento da equipe.

Verifica-se que o estabelecimento da visão da empresa envolve questões racionais, mas também questões emocionais, e algumas das perguntas que se deve fazer no seu estabelecimento podem ser: o que queremos ser? Qual a força que nos impulsiona para essa nova direção? Quais são nossos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor que nos diferencia perante as empresas concorrentes? Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo? (OLIVEIRA, 2014)

Além disso, geralmente é válido estabelecer um prazo de alcance para o acontecimento desta visão de empresa, o estabelecimento do prazo funciona como uma meta a ser alcançada, assim, informando e estimulando os colaboradores da organização.

7.2 Missão

A missão da empresa é a sua razão de existir, qual a sua função no cenário em que atua e qual é objetivo dos seus esforços diários, segundo Krames (2010), definir o propósito de missão do negócio é difícil, doloroso e arriscado. Mas só assim a empresa estabelece objetivos, desenvolve estratégias, concentra recursos e parte para a ação. Só dessa maneira ela pode ser gerenciada tendo o desempenho como foco.

Apesar das possíveis dificuldades encontradas no processo de identificação da missão da empresa é de suma importância o seu estabelecimento, pois de acordo com Hitt et al. (2008) a missão da empresa diz sobre os clientes aos quais pretende atender e como planeja atender a essas pessoas e grupos.

7.3 Valores

Os valores de uma empresa são parte significativa para que o mercado e os seus colaboradores identifiquem qual a essência da organização com a qual estão realizando negócios ou em qual ambiente o colaborador está trabalhando e se está alinhado com estes valores.

De acordo com o Guia prático do planejamento estratégico na Universidade Federal Rural do Pernambuco, 2022:

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma entidade, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. São preceitos essenciais para a entidade, representando sua filosofia e características comuns a ela e seus integrantes. (CARVALHO et al., 2022)

Os valores institucionais devem ser construídos e apresentado de forma que todos

tenham pertencimento a estes preceitos, que na continuidade da empresa causaram impacto nas decisões internas e externas de envolvimento com seus *stakeholders*.

7.4 Propósito

A utilização do propósito organizacional nas empresas brasileiras é algo ainda novo, porém, devido as novas gerações entrando no mercado de trabalho é importantíssimo tratar deste tema, sendo assim, explora-se o conceito de Ready e Truelove (2011), o qual aduz que o propósito organizacional direciona a construção de uma missão inspiradora, que mobilize os funcionários para sua concretização.

Apesar da introdução de um novo conceito, este não surge com a intenção de eliminar os já utilizados anteriormente, a missão, visão e os valores organizacionais, este novo item surge para unir-se com os já existentes dando um sentido ainda maior a atuação da empresa.

Após o seu entendimento e definição de originalidade uma empresa que tem propósito pode potencializar o seu impacto na sociedade, trabalhar focada no valor no sentido da sustentabilidade organizacional, *bottom line*, bem-estar dos funcionários e da sociedade como todo (CHAMPY; NOHRIA, 2000).

De acordo com Salem Khalifa (2012), o propósito é a forma como a empresa deixa sua contribuição para a sociedade e o meio ambiente e, desta forma, estas empresas com propósito são valorizadas, reconhecidas e admiradas pelos seus *stakeholders*.

8 | FERRAMENTAS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO PE

Para o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente e eficaz é fomentada a utilização de duas ferramentas disseminadas pelo mercado corporativo e amplamente estudadas pela academia, referente a sua forma de aplicação e com seus benefícios comprovados, registrados e publicados, sendo elas, a análise ou matriz *SWOT* e o *Balanced ScoreCard*, também conhecido como método *BSC*.

8.1 Análise *swot*

A análise ou matriz *SWOT* foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da *Harvard Business School*, na década de 1960. Por meio desta é possível conhecer mais a fundo a sua própria empresa e seus *stakeholders*, por este motivo muito utilizada como base para a elaboração do planejamento estratégico.

Como o conhecimento da empresa não fica restrito somente ao nível estratégico, principalmente o ambiente interno, é relevante e oportuno que se tenha o envolvimento de todo corpo funcional para desenvolver uma análise coerente com a realidade institucional.

Trazendo a sigla para tradução em português também pode ser chamada de análise ou matriz FOFA, sendo um acrônimo de (*Strenght*) Forças, (*Weakness*) Fraquezas, (*Opportunities*) Oportunidades e (*Threats*) Ameaças, a figura abaixo demonstra ainda em

qual ambiente ocorre a sua análise e aplicação:



Figura 3 – Representação da análise ou matriz FOFA (SWOT)

Fonte: Adaptado pelos autores com base em SERRA et al. (2004).

A análise é realizada por meio do mapeamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, a fim de alcançar objetivos por meio do planejamento estratégico. (MARTINS et al., 2013).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

A análise *SWOT* ou FOFA pode ser utilizada em vários cenários e em negócios diversos, sendo assim, Queiroz et al. (2012) afirmam que, a partir das análises realizadas com a *SWOT*, a organização pode perceber com clareza o que deve ser modificado, quais medidas devem ser tomadas e que estratégias devem ser adotadas para que a empresa atinja seus objetivos e metas.

8.2 *Balanced scorecard* (BSC)

Surge nos anos sessenta na França, mas somente em 1992 de acordo com Oliveira (2012), com a publicação por Kaplan e Norton “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” na edição da *Havard Business Review* (HBR) iniciou-se o processo de disseminação do conhecimento desta ferramenta nas instituições.

Como método facilitador para o entendimento, Kaplan e Norton (1992) desenvolvem uma analogia e comparam a empresa a um avião. Desta forma, considerando *BSC* como o painel de indicadores da aeronave, que incluem medidores de altura, pressão atmosférica, origem-destino, nível de combustível, onde os pilotos que são os gestores

necessitam de dados para tomada de decisão. Este exemplo permitia demonstrar aos gestores a necessidade de mensurar indicadores de todas as áreas da empresa e a não confiarem em somente um, como era o caso do indicador financeiro.

Conforme Ismail (2007) o *BSC* é uma ferramenta de gestão de performance estratégica que vincula a estratégia a mensuração de desempenho financeiro e não financeiro. As medidas não financeiras são derivadas da estratégia da organização, pois levam em conta que a lucratividade também está ligada a fidelidade do cliente, a satisfação dos empregados. Desta maneira, Fagundes et al. (2018) afirma que o *BSC* contribui para o alcance das metas estipuladas nos objetivos estratégicos.

Apesar da grande utilidade do *BSC* é extremamente importante que a ocorram revisões periódicas em seus indicadores de acompanhamento, pois, devido a inserção ou mudança de processos organizacionais, os indicadores antigos devem ser questionados se ainda possuem validade para a estratégia de longo prazo pela instituição.

Outro ponto relevante para o acompanhamento do *BSC* é relatado por Filho (2017) discorrendo que muitos destes indicadores não possuem embasamento ou bagagem pela equipe que está responsável pela elaboração e aplicação. Tanto a elaboração quanto o acompanhamento dos indicadores deve ser realizado por uma equipe que tenha conhecimento e entendimento dos indicadores elaborados, diferente disso, não haverá a efetividade nas informações geradas e consequentemente afetando na tomada de decisão assertiva.

8.2.1 Balanced ScoreCard: Evolução

Com o passar dos anos o *BSC* evoluiu, passou a incorporar ideias e ferramentas, para Wanderley e Souza (2019), no princípio era somente uma ferramenta de medição de desempenho usada para aprimorar a performance da organização.

Para Wanderley e Souza (2019):

A versão prototípica do *BSC* deriva dos livros de Kaplan e Norton (1996, 2001, 2004, 2006, 2008). Essa literatura fornece um modelo genérico do *BSC* que compreende quatro características principais: (1) um sistema que combina medidas de desempenho financeiras e não financeiras; (2) um sistema que é estruturado em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos de negócios internos e aprendizado e crescimento (a taxonomia BSC); (3) um sistema baseado nas relações de causa-efeito entre as medidas que ligam as quatro perspectivas; e (4) um sistema que se concentra na comunicação e implementação da estratégia. Para a versão protótipo do *BSC*, entendemos estratégia conforme definido por Kaplan e Norton (1996), que afirmam que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito.

Para Filho (2017), o *BSC* é uma ferramenta de gestão balanceada, tem por objetivo a equiparação das principais estratégias da organização. Dentre elas está o equilíbrio dos objetivos definidos de curto e longo prazo, entre o ambiente interno e externo, entre medidas financeiras e do capital intelectual, e os indicadores de ocorrência e de tendências.

Desta forma, se desenha a evolução do *BSC*, inicialmente na década de 90 com uma visão restrita e de capital físico, chegando até 2004, tendo uma visão amplificada do negócio considerando também o capital intelectual em sua análise, de acordo com a figura abaixo.

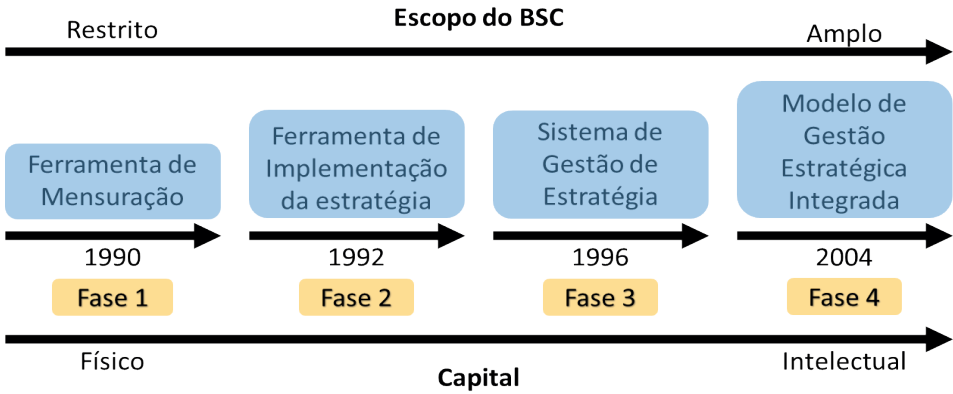


Figura 4 – Evolução do *BSC*

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Filho (2017).

Descrevendo quais foram as diretrizes de utilização do *BSC* em cada uma das fases do processo de evolução desta ferramenta se pode identificar a amplitude e aderência as necessidades organizacionais ao longo do tempo, se visualizou que a 1ª fase consistia na elaboração de pesquisas, com o objetivo de desenvolver o modelo de medição, através da aplicação deste modelo na empresa coletando resultados, focando apenas nos valores do capital físico da organização. Já na fase 2 verificou-se que o *BSC* não estava sendo usado somente como ferramenta de mensuração de performance, mas como ferramenta para construção da estratégia organizacional.

Na fase 3, como houve um aprendizado, contribuiu para distribuição dos recursos organizacionais (equipes, área de apoio, tecnologia da informação, treinamento) permitindo o alinhamento com os objetivos estratégicos. Enquanto a fase 4 englobou novos conceitos, como os objetivos estratégicos são interligados a relação de causa-efeito e permitiu a criação de mapas estratégicos com objetivo de descrever e comunicar a estratégia da organização para seus integrantes.

8.2.2 *Balanced ScoreCard: Operacionalização*

A construção do *BSC* por Oliveira (2012), depende da conversão da visão e missão da organização em objetivos e metas, que serão divididos, minimamente, nas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton ainda em sua implementação em 1992.

Assim, Franceschini e Turina (2013), explanam com detalhes sobre as quatro

perspectivas: Financeiro, ligadas diretamente aos aspectos financeiros da organização e sua manutenção; Cliente, onde define o que é necessário para que os clientes garantam o sucesso financeiro; Processos internos, é o que influencia a satisfação dos clientes; Aprendizagem e crescimento, onde descreve sobre as melhorias no processo de negócios que resultam em clientes satisfeitos. Estas quatro perspectivas geram equilíbrio em relação aos indicadores e aos objetivos.

Demonstrando maiores detalhes sobre cada uma das perspectivas, Galindo (2005) e Oliveira (2012), relatam quanto a perspectiva do cliente que são essenciais os indicadores capazes de mensurar: prazo de entrega, qualidade do produto ou serviço, qualidade do atendimento, desempenho da força de vendas, permitindo ao gestor focar no cliente e em negócios.

Para a perspectiva de processos internos, esta pode ser subdividida em processos organizacionais, permitindo a mensuração de ciclos de produção, habilidade e produtividade dos empregados e na subdivisão de competências essenciais que englobam tecnologias necessárias para se manter no mercado, determinar processos crítico e iniciar melhorias na produtividade.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento se tem como objetivo principal a inovação, estimulando a melhoria contínua, resultando em garantir prazo de entrega, redução nos ciclos de produção, redução de defeitos.

Já a perspectiva financeira é possível mensurar as metas de médio e longo prazo e é responsável pela geração das principais informações sobre a organização, pois, é possível verificar se a estratégia está ou não impactando nos resultados da empresa, o que pode auxiliar em uma possível correção de rota, nela estão incluídos índices de rentabilidade, convertendo a estratégia em algo mensurável e tangível.

Na sequência se demonstra um esquema informativo de como as perspectivas de avaliação do *Balanced Scorecard* devem surgir a partir dos norteadores estratégicos da organização.

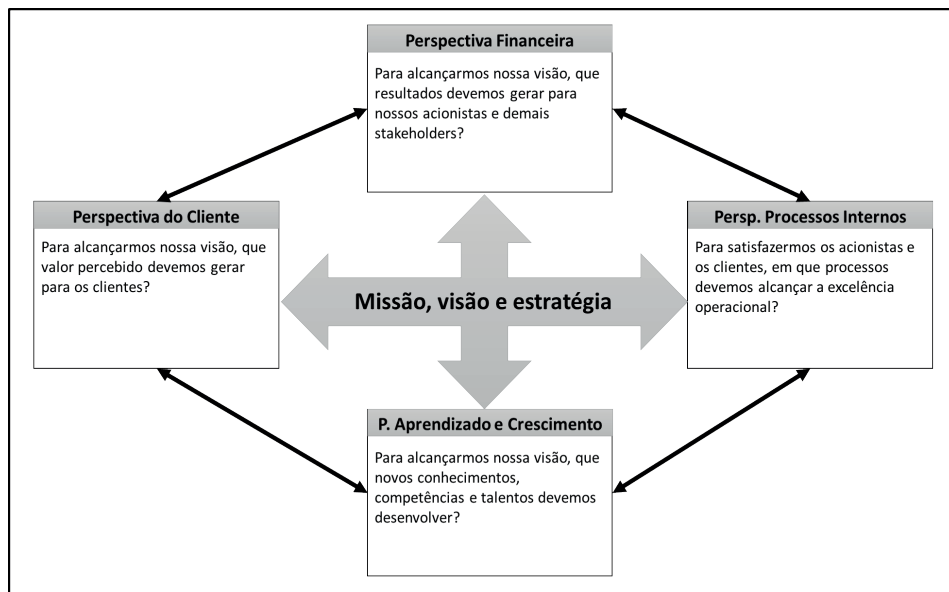


Figura 5 – Perspectivas de avaliação BSC

Fonte: Adaptado pelos autores com base em FILHO (2017) e Kaplan e Norton (1993).

8.2.3 *Balanced ScoreCard: Porque utilizar*

Para demonstrar os motivos da utilização do BSC como uma ferramenta de embasamento para a definição do Planejamento Estratégico da empresa, se destaca a pesquisa formalizada em Ismail (2007), a qual foi realizada na Malásia e teve a participação de 120 empresas respondentes, ficou evidenciado que quando são consideradas medidas não financeiras com foco na satisfação de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento organizacional combinados com a estratégia de prospecção, consideraram que tiveram impactos positivos em seu desempenho.

Outro motivo identificado é que com a implementação do BSC os gestores têm que cumprir as três tarefas gerenciais vitais definidas por Galindo (2005) apud Eisenstat e Beer (1999), a primeira tarefa consiste em alinhar com a equipe a estratégia da organização, a segunda à capacidade para implementar a estratégia, e a terceira de garantir o gerenciamento das mudanças que colocarão a organização alinhada com sua estratégia. Desta forma possibilitando uma oportunidade consistente de atendimento aos objetivos da empresa.

9 | BENEFÍCIOS DA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Já se visualizou anteriormente que o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico possibilita uma visão interna e externa da empresa, porém, cita-se benefícios advindos de sua execução, tais como, a possibilidade de uma visão de longo prazo, com

dados do presente projetar cenários futuros, além da empresa conseguir transpor nesta relação de trabalho a integração de todos os colaboradores com foco no atingimento de metas para o alcance do objetivo da organização.

Além dos benefícios supramencionados o Guia prático do planejamento estratégico na universidade Federal Rural do Pernambuco, Carvalho et al. (2022), relata outros 5 quesitos que propiciam a melhoria da empresa após a implantação do PE, sendo eles:

AUTOCONHECIMENTO: O planejamento pressupõe um diagnóstico organizacional, funcionando como uma oportunidade para gerar autoconhecimento e aprendizagem. As atividades de planejamento proporcionam uma visão holística sobre a organização, evidenciando pontos fortes e pontos de melhoria.

TOMADA DE DECISÃO: O planejamento estratégico lida com análise de informações de forma metódica, permitindo uma tomada de decisão racional por parte dos gestores. Assim, há uma minimização da orientação para o improviso e empirismo.

COMUNICAÇÃO: O planejamento permite uma maior interação entre as pessoas pela construção de direcionamentos comuns, facilitando as comunicações e reduzindo ruídos. Além disso, proporciona um maior nível de comprometimento coletivo.

OPORTUNIDADES: O planejamento estratégico, como dito anteriormente, pressupõe uma análise sobre o ambiente em que a organização atua. Dessa forma, permite a identificação de oportunidades que podem ser captadas para impulsionar o desempenho organizacional.

EVITA RETRABALHO: O planejamento possibilita que o trabalho seja desempenhado de forma mais precisa e com menos erros, evitando a repetição de atividades e esforços desnecessários.

Como contribuição ao tema de benefícios gerados pela implementação de um Planejamento Estratégico eficaz, Neumann (2009) apud. Wellen e Guedes (2008) ressaltam que o PE é um processo indispensável à organização, capaz de propiciar a tomada de decisões rápidas e acertadas. Além disso concluem que o PE representa, na atualidade, um dos meios mais eficazes para a organização, no sentido de prepará-la para lidar com a incerteza.

Gracioso (1990) contribui enfatizando que o PE permite antecipar-se às ações dos concorrentes e o desenvolvimento de estratégias específicas para as mudanças, de acordo com as necessidades do ambiente em que está inserido.

10 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, se pode observar que planejamento e estratégia não é uma aplicação exclusiva das pessoas jurídicas, mas também se encontra no dia a dia de nossas atividades como pessoa física, além disso, também não é uma atividade recente, sendo identificadas ações deste o tempo das cavernas.

Entretanto, nas organizações empresariais é notável a necessidade de execução de um planejamento estratégico antes mesmo da constituição da empresa, sendo realizadas revisões periódicas devido as modificações de cenários e ao ecossistema ao qual está inserida, neste contexto o Sebrae Nacional (2017) realizou um estudo sobre o tempo de sobrevivência das empresas no mercado onde apontou que “24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos”.

Complementando o estudo supramencionado, sobre a realização de um planejamento prévio o Sebrae-SP (2014), levantou os seguintes dados: 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes; 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio; 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam; 37% não sabiam a melhor localização; 33% não tinham informações sobre fornecedores; 32% não conheciam os aspectos legais do negócio; 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio e 18% não levantaram a qualificação necessária da mão de obra.

Conforme os dados acima mencionados, evidencia-se a importância do assunto estudado e como o planejamento estratégico pode contribuir com a perenidade da empresa, na correção de rotas de forma tempestiva e na melhoria da governança corporativa e dos controles internos efetivos.

Ainda, vale destacar que o planejamento estratégico não é uma metodologia para aplicação em apenas grandes empresas ou possui um ramo de atuação específico, a metodologia e suas ferramentas se adequam a necessidade de qualquer tipo empresa, independentemente do tamanho ou do ramo de atividade.

REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. DA S. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CARVALHO, R. R.; SILVA, J. DOS S. S.; CABRAL, R. M. **Guia prático de planejamento estratégico na UFRPE**. pró-reitoria de planejamento e gestão estratégica. Recife: UFRPE, 2022.

CHAMPY, J.; NOHRIA, N. **The arc of ambition: defining the leadership journey**. Cambridge, MA: Perseus Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 12th ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**, tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M. W.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. **Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso**. Navus – Revista de gestão e tecnologia, v. 8, n. 3, p. 137–151, 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/652/pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2022.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da Competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, A. B. DE H. **Dicionário aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FILHO, E. H. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. **Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field**. Quality and Quantity, v. 47, n. 1, p. 465–483, Kluwer academic publishers. 2013.

GALINDO, A. G. **Balanced scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão**. II Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2005. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2022.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HENDERSON, B. D. **El concepto de estratégia**. In: ALBERT, K. J. (ed.) Manual de administración estratégica. México: McGraw-Hill, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ISMAIL, T. H. **Performance evaluation measures in the private sector: egyptian practice**. Managerial auditing journal, v. 22, n. 5, p. 503–513, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced scorecard: measures that drive performance**. Havard business review, 1992. Disponível em: <<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=pt>>. Acesso em: 1 jun. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Putting the balanced scorecard to work**. Havard business review, 1993. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work?language=pt>>. Acesso em: 1 jun. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB - PrenticeHall do Brasil, 1991.
- KRAMES, J. A. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- MARTINS, GLEISON H; MARTINS, GISELA H; WIENS, H.; FERREIRA, R. L. S. F. **Análise SWOT: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório**. 10º congresso internacional de administração, 2013. Ponta Grossa: UEPG.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- NEUMANN, S. E. **Planejamento estratégico: uma investigação da prática nas empresas do setor metalmeccânico da serra gaúcha**, 2009. Dissertação (Mestrado), Caxias do Sul: Universidade de caxias do sul. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/handle/11338/441>>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, L. B. **Balanced scorecard**. Cadernos de ciências sociais aplicadas, v. 3 N. 3, 2012. Disponível em: <<https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/1880>>. Acesso em: 27 mai. 2022.
- QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.; NELSON, R. B.; ALMEIDA, V. D. **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da matriz SWOT e GUT na DDEx – Direct to Door Express**. Revista gepros, p. 49–64, 2012. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/551/392>>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. 1 ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.
-

READY, D. A.; TRUELOVE, E. **The Power of Collective Ambition**. Harvard business review, p. 236–251, 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/the-power-of-collective-ambition>>. Acesso em: 6 jul. 2022.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALEM KHALIFA, A. **Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement**. Journal of strategy and management, v. 5, n. 3, p. 236–251, 2012.

SEBRAE NACIONAL - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de mercado: Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**, 2017. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=estadual> >. Acesso em: 19 ago. 2022.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Pesquisa: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**, Unidade Inteligência de Mercado, 2014. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf >. Acesso em: 19 ago. 2022.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. T. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SIDOU, J. M. O. **Dicionário jurídico: academia brasileira de letras jurídicas**. 11. ed. rev. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.

WANDERLEY, C. D. A.; SOUZA, G. H. C. **As lógicas institucionais incorporadas ao *balanced scorecard* (BSC): um modelo para estudar a adaptação do BSC**. Revista universo contábil, v. 14, n. 1, p. 112, 2019.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

IMPACTO DA VARIAÇÃO DE TAXAS DE JUROS NO RESULTADO FINANCEIRO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Data de aceite: 02/05/2023

Alfredo Freire Neto

Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado [FAAP], Gerente Financeiro. Londrina/PR, Brasil.

Domingos Isaías Maia Amorim

Instituto Pecege– ESALQ/USP. Doutorando em Ciências (Economia Aplicada) Vila Monteiro, Piracicaba, SP, Brasil

RESUMO: Um elemento importante para impulsionar o desenvolvimento dos sistemas agroindustriais é o financiamento, principalmente por se tratar de atividades econômicas com períodos relativamente longos, dependentes dos ciclos de reprodução de plantas e animais. A essa premissa, adiciona-se o fato das taxas de juros no Brasil serem normalmente mais elevadas do que nos demais países. Considerando que parte do financiamento ao agronegócio é provido por cooperativas agropecuárias, o objetivo deste trabalho foi avaliar o impacto da variação nas taxas dos juros no seu resultado financeiro. Os dados foram coletados das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná e do

Banco Central do Brasil. Foi calculado o diferencial de taxas de juros entre o Crédito Rural e a taxa básica SELIC, e este foi comparado aos resultados financeiros, utilizando-se o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados mostraram que há uma correlação positiva entre as variáveis, ou seja, o resultado financeiro é tanto mais impactado quanto maior for a diferença entre as taxas mencionadas.

PALAVRAS-CHAVE: financiamento; crédito rural; spread; ciclo financeiro; resultados financeiros.

IMPACT OF INTEREST RATE VARIATION ON THE FINANCIAL RESULT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES

ABSTRACT: An important element to boost the development of agro-industrial systems is financing, mainly because they are economic activities with relatively long periods, dependent on the reproduction cycles of plants and animals. In addition to this premise is the fact that interest rates in Brazil are normally higher than in other countries. Considering that part of the financing for agribusiness is provided by agricultural cooperatives, the objective of this work was to evaluate the impact of

the variation in interest rates on its financial result. Data were collected from the agricultural cooperatives in the State of Paraná and from the Central Bank of Brazil. The interest rate differential between Rural Credit and the SELIC base rate was calculated, and this was compared to the financial results, using Pearson's correlation coefficient. The results showed that there is a high positive correlation between the variables, that is, the financial result is more impacted the greater the difference between the mentioned rates.

KEYWORDS: financing, rural credit, spread, financial cycle, financial results.

INTRODUÇÃO

Uma cooperativa agropecuária é constituída pela união de produtores rurais que buscam alcançar maior poder de barganha, eficiência e escala junto a fornecedores e a clientes, além de possibilitar investimentos em estruturas de armazenamento maiores, redução de custos fixos e melhor suporte técnico, entre outros benefícios (Souza et al., 2011).

Similarmente, essa dinâmica também se aplica ao crédito que o produtor necessita para financiar sua atividade. Com volumes financeiros maiores é possível negociar taxas de juros mais atrativas, assim como uma estrutura administrativa centralizada reduz a burocracia ao produtor (BACEN, 2021).

Nesse sentido, muitas cooperativas agropecuárias são tomadoras de crédito, pois (1) compram insumos à vista e fornecem aos seus cooperados com prazo-safra (prazo da aquisição do insumo até a colheita); (2) pagam aos cooperados pela produção agrícola à vista, enquanto a venda para terceiros ocorre a prazo e (3) há um prazo de estocagem, tanto para os insumos a serem fornecidos aos cooperados quanto para a produção a ser comercializada (Fiss et al., 2017).

De forma geral, para financiar essa necessidade de capital de giro, as cooperativas têm acesso ao Crédito Rural, linha de financiamento do Governo Federal onde elas atuam como intermediárias, utilizando o crédito para financiar a compra de insumos e fornecê-los aos cooperados, que por fim lhes entregam sua produção agrícola. A produção é vendida, então, a terceiros, de onde se obtêm os recursos financeiros necessários para quitar a dívida (MCR, 2022).

Normalmente, a taxa de juros do Crédito Rural é mais baixa que a básica de juros brasileira (DEPEC-BACEN, 2021), pois se trata de um recurso subsidiado pelo Governo Federal. De qualquer modo, cabe ressaltar que a cooperativa não se beneficia de juros subsidiados, pois o resultado financeiro, se positivo, é transferido aos cooperados através da distribuição de sobras e, se negativo, reduz o saldo de sobras a serem distribuídas (Brasil, 1971).

Desta forma, as taxas de juros obtidas pela cooperativa têm grande impacto no valor das sobras e, consequentemente, no valor que a cooperativa agrega ao cooperado. Assim sendo, diante do exposto até aqui, o objetivo principal desse trabalho de conclusão

de curso é demonstrar que o resultado financeiro das cooperativas é impactado pelos níveis das taxas de juros do Crédito Rural e SELIC.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho foi baseado em pesquisa documental e nos dados financeiros públicos de cooperativas agropecuárias. Foram utilizadas informações das Demonstrações Financeiras das cooperativas do estado do Paraná (OCEPAR, 2021) para os anos de 2012 a 2020, bem como informações sobre o Crédito Rural e a taxa SELIC disponíveis pelo Banco Central do Brasil [BACEN] (DEPEC-BACEN, 2021).

Quanto aos dados financeiros, a fonte utilizada foi o Sindicado e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná [OCEPAR], entidade que tem como missão o desenvolvimento das cooperativas paranaenses e que integra a Organização das Cooperativas do Brasil. Essa entidade apurou a média dos resultados financeiros anuais das cooperativas paranaenses e dividiu o valor obtido pela média do faturamento das mesmas, criando-se então o indicador Resultado Financeiro sobre Faturamento.

Paralelamente, os dados relativos às taxas de juros do Crédito Rural e da taxa SELIC foram obtidos no site do BACEN, sendo consideradas as seguintes séries históricas mensais:

- Para o Crédito Rural: série 20760 (taxa média de juros das operações de crédito com recursos direcionados - pessoas jurídicas - Crédito rural total - % a.a.);
- Para a taxa SELIC: série 1178 (Taxa de juros - Selic anualizada base 252 - % a.a.).

Considerou-se ainda que a taxa média de cada mês foi utilizada na apropriação dos juros dos 12 meses subsequentes, uma vez que esse é o prazo padrão das operações de crédito rural. A partir dos dados das duas séries, foi calculado o diferencial, ou “spread” entre elas, utilizando a seguinte metodologia:

$$\text{“Spread”} = \left[\left(\frac{1 + \frac{T_{SELIC}}{100}}{1 + \frac{T_{CR}}{100}} \right) - 1 \right] \times 100 \quad \text{fórmula (1)}$$

onde, T_{SELIC} : é a taxa média anual, expressa em percentual ao ano, correspondente à série 1178 do BACEN ; T_{CR} : é a taxa média anual, expressa em percentual ao ano, correspondente à série 20760 do BACEN.

A fórmula (1) demonstra o ponto de vista da cooperativa: caso a taxa do Crédito Rural seja menor que a taxa SELIC, o “spread” será positivo e, caso contrário, será negativo.

A partir de então, foram estabelecidas as duas variáveis-chaves para a análise proposta nesse trabalho: o indicador “Resultado Financeiro sobre Faturamento” e o “spread” entre as taxas do Crédito Rural e SELIC. Todavia, foi necessário verificar se as mesmas

estavam correlacionadas. Essa verificação foi feita utilizando-se o método do coeficiente de correlação de Pearson.

Isto posto, o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida que busca explicar a associação entre duas variáveis, ou seja, o quanto da variação de uma medida está associado à variação de outra medida. Dadas duas variáveis X e Y, o coeficiente de Pearson (r) é determinado pela seguinte fórmula (Guimarães, 2017):

$$r = \frac{C(X,Y)}{S_x \cdot S_y} \qquad \text{fórmula (2)}$$

onde, C(X,Y) é a covariância entre X e Y; S_x é o desvio padrão da variável X; S_y é o desvio padrão da variável Y.

Nessa abordagem, o resultado (coeficiente r) será um número entre -1 e 1 que, caso positivo, é interpretado como uma correlação positiva, caso negativo, como uma correlação negativa e, caso nulo, como ausência de correlação. Em relação à intensidade da correlação, obteve-se a seguinte graduação, conforme a Tabela 1 (Sassi, 2017):

Força	Associação	
	Negativa	Positiva
	-----coeficiente-----	
Forte	[-1,0; -0,9]	(0,9; 1,0]
Alta	[-0,9; -0,7]	(0,7; 0,9]
Moderada	[-0,7; -0,5]	(0,5; 0,7]
Baixa	[-0,5; -0,3]	(0,3; 0,5]
Nula	[-0,3; 0,0]	[0,0; 0,3]

Tabela 1. Interpretação do coeficiente de Pearson.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sassi (2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Indicador Resultado Financeiro sobre Faturamento

A partir dos dados coletados nas Demonstrações Financeiras das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná entre os anos de 2012 e 2020, a OCEPAR calculou e divulgou os dados relativos ao indicador Resultado Financeiro sobre Faturamento, demonstrados na Tabela 2 (cálculos efetuados pela OCEPAR):

	Ano									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
.....%.....										
Resultado Financeiro sobre o Faturamento	-1,20	-1,16	-0,46	-1,51	-0,84	-1,30	-2,00	-1,50	-2,24	

Tabela 2. Indicador Resultado Financeiro sobre o Faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em OCEPAR (2021)

Cálculo do “Spread”

Ademais, das estatísticas do Banco Central do Brasil, no período estipulado, extraíram-se os seguintes dados sobre as taxas do Crédito Rural e Selic, considerando-se que a taxa de dado mês será utilizada na apropriação de juros dos 12 meses subsequentes (Tabela 3):

	Ano									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
.....% ao ano.....										
Crédito Rural	8,19	7,38	7,35	8,26	10,22	10,82	9,06	8,38	6,49	
SELIC	10,61	7,75	9,59	11,86	13,95	12,80	7,88	6,36	4,60	

Tabela 3. Taxas médias anuais obtidas a partir das séries 20760 (Crédito Rural) e 1178 (SELIC)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central do Brasil (2021).

A esses dados, foi calculado o “Spread”, conforme fórmula (1). Os resultados estão demonstrados na Tabela 4:

	Ano									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
.....% ao ano.....										
“Spread”	2,23	0,35	2,09	3,33	3,38	1,78	-1,08	-1,86	-1,78	

Tabela 4. Spread entre as taxas do Crédito Rural SELIC

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Cálculo do coeficiente de Pearson

Assim, considerando-se os dados das Tabelas 2 e 4 e a fórmula do coeficiente de Pearson, conforme a fórmula (2), obteve-se o resultado de 0,7. Comparando-se esse

resultado com a Tabela 1, verificou-se que existe uma correlação positiva e alta entre as variáveis.

Interpretação do resultado

Ficou claro que, ao analisar a Tabela 4, dos 9 períodos da amostra, ocorreu um “spread” positivo em 6 deles e um “spread” negativo em 3 deles. Na Tabela 2, foi possível verificar que o indicador Resultado Financeiro sobre Faturamento foi negativo em todos os períodos, porém mais expressivo justamente nos anos em que o “spread” foi negativo, conforme exposto na Figura 1:

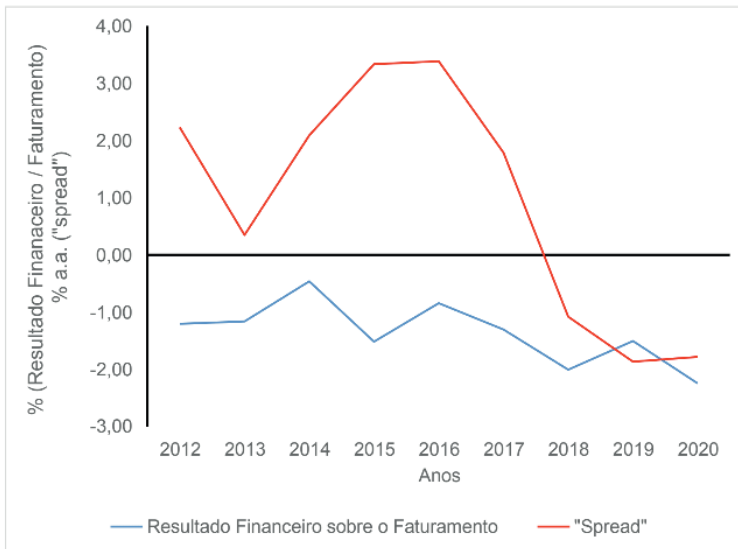


Figura 1. Dados das variáveis Resultado Financeiro sobre o Faturamento e “Spread”

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Aprofundando a análise, verificou-se, também, que as taxas de juros impactam o resultado financeiro tanto no lado da despesa financeira (juros pagos aos doadores de recursos, ou juros sobre as captações) quanto no lado da receita financeira (juros recebidos de tomadores dos recursos do caixa excedente, ou juros sobre aplicações).

Em outras palavras, as taxas de juros podem ser demonstradas em termos de doadores e tomadores de recursos. Dentro desses dois grupos, é possível estabelecer uma hierarquia de taxas de juros relacionada às origens e destinação dos recursos (Securato, 2008).

Segundo Securato (2008), em um cenário padrão do mercado financeiro, essa estrutura se comporta conforme a Figura 2, abaixo:

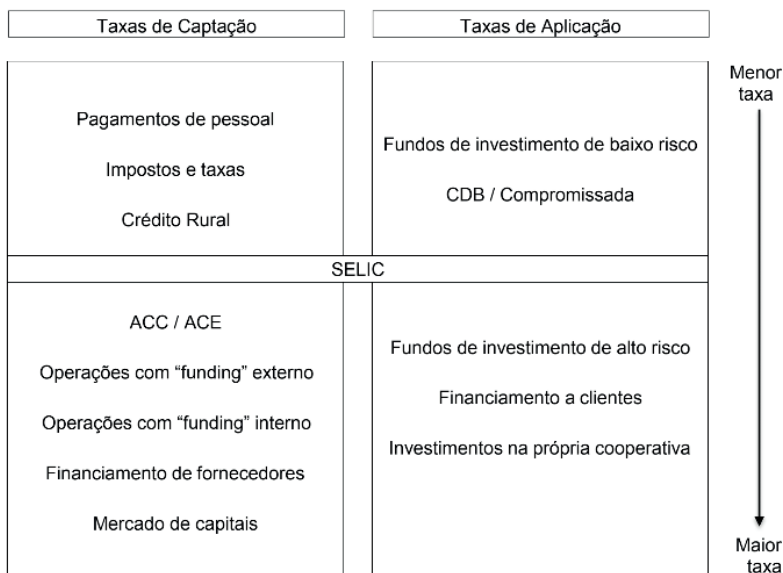


Figura 2. Estrutura das taxas de juros para empresas

Fonte: Securato (2008)

Nota: cenário padrão, adaptado

As taxas de juros são estabelecidas pelo mercado, de acordo com o “rating” e o poder de negociação da cooperativa, exceto nos casos das taxas SELIC, determinada pelo Comitê de Política Monetária e do Crédito Rural, determinada pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

As cooperativas analisadas são normalmente tomadoras de recursos, ou seja, o valor de suas captações excede o das aplicações. Nesse cenário, se a taxa média ponderada das captações for maior que a taxa média ponderada das aplicações, o resultado financeiro será, consequentemente, negativo.

Há, por outro lado, um atenuante: quanto maior for o montante de recursos captados com taxas do Crédito Rural, menor será a taxa média ponderada de captações e, consequentemente, menos negativo será seu resultado financeiro. É o que se verifica, ao se analisar o cenário padrão (Fig. 2).

É possível ocorrer, no entanto que, em dado período, a taxa do Crédito Rural esteja em um nível mais elevado que a taxa SELIC. Esse fato aconteceu, conforme as Tabelas 3 e 4, nos anos de 2018 a 2020, ficando a estrutura conforme a Figura 3:

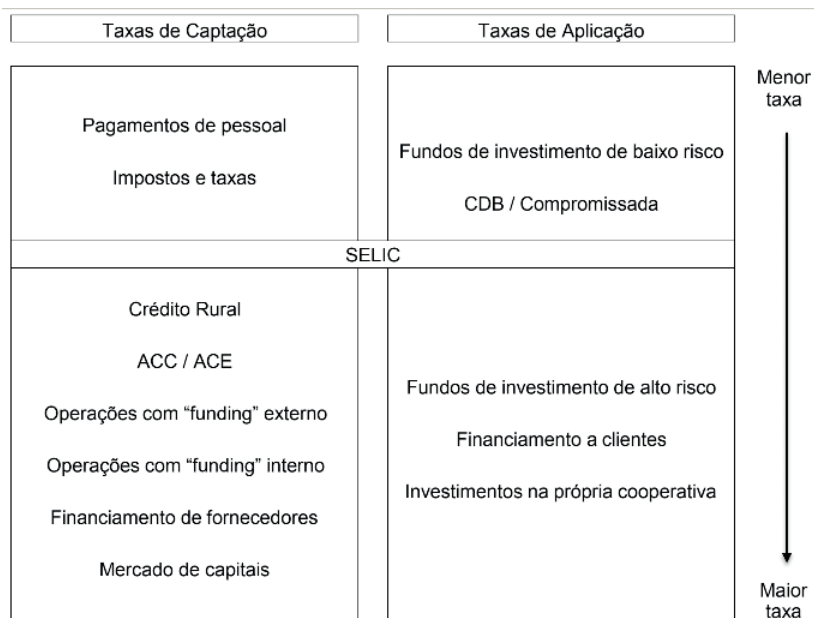


Figura 3. Estrutura das taxas de juros para empresas

Fonte: Securato (2008)

Nota: cenário alternativo, adaptado

No cenário alternativo, a taxa média ponderada das captações é maior que no cenário padrão. Constatou-se assim que, além da correlação de Pearson altamente positiva, nos anos em que a taxa do Crédito Rural ficou acima da SELIC (“spread” negativo), o indicador Resultado Financeiro sobre Faturamento teve seu pior desempenho. Assim como os melhores resultados financeiros foram obtidos, em média, nos anos em que o “spread” ficou mais positivo. Como pode-se notar na Figura 4:

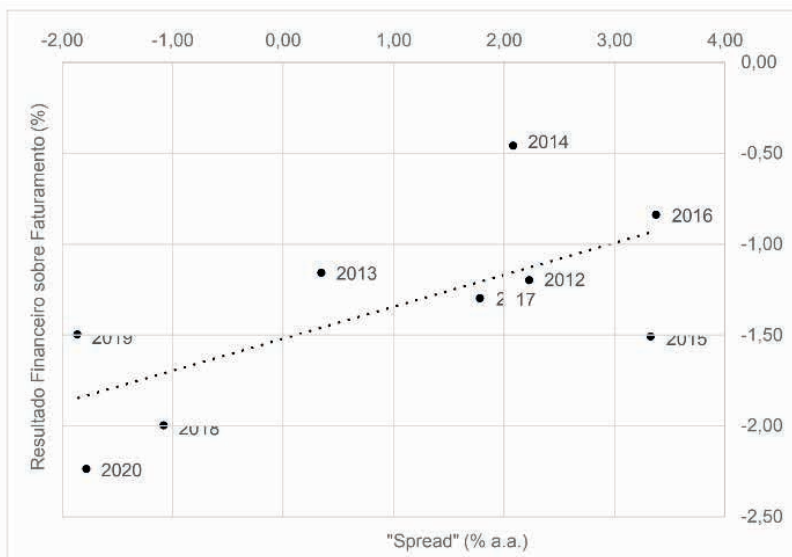


Figura 4. Tendência da distribuição dos resultados

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: a linha pontilhada corresponde à linha de tendência linear da distribuição dos resultados

Corroborando o resultado encontrado na análise do coeficiente de correlação de Pearson, a linha de tendência resultante da distribuição dos resultados demonstrou que há uma tendência de as cooperativas obterem resultados financeiros melhores em anos em que as taxas do Crédito Rural estão em níveis mais baixos que a taxa SELIC. Ou seja, a variação nas taxas de juros impactou no resultado financeiro das cooperativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo que parte do financiamento à produção rural é fornecido por cooperativas agropecuárias, e que elas suprem parte dessa demanda com recursos do Crédito Rural, buscou-se verificar se variações nas taxas de juros do Crédito Rural, em relação à taxa básica da economia brasileira (SELIC) impactam no resultado financeiro das mesmas. Para tanto, foi analisado o diferencial da taxa de juros que as cooperativas agropecuárias paranaenses obtiveram via Crédito Rural em relação à taxa SELIC, e comparou-se este diferencial com o resultado financeiro delas. Dessa forma, foi possível verificar que houve um impacto: nos anos em que o diferencial de taxas é maior, o resultado financeiro tem valores maiores, sendo positivos caso o diferencial seja positivo, e negativos caso o diferencial seja negativo. Quando o diferencial se aproxima de zero, a tendência é que o resultado financeiro tenha valores intermediários. Na presente abordagem, foi adotada também a premissa que os recursos provenientes do Crédito Rural têm uma participação relevante

no crédito que as cooperativas disponibilizam aos cooperados. No entanto, é notório que, dadas as indisponibilidades do orçamento do Governo Federal, a oferta desta linha de financiamento está se tornando cada vez menor em relação às crescentes necessidades do setor. Uma vez que a composição das linhas de financiamento das cooperativas tende a se ampliar para diversas modalidades, fica a sugestão para que se considerem outras importantes alternativas de financiamento, em que se pode destacar, por exemplo, o acesso ao mercado de capitais e a linha externas.

REFERÊNCIAS

BACEN. 2021. Relatório de Economia Bancária - 2020. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Acesso em 31 jul. 2022.

Brasil. 1971. Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em 24 abr. 2022.

DEPEC-BACEN. 2021. Departamento Econômico do Banco Central do Brasil. Taxa média de juros das operações de crédito com recursos direcionados - Pessoas jurídicas - Crédito rural com taxas de mercado. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>. Série 20758. Acesso em 20 abr. 2021.

DEPEC-BACEN. 2021. Departamento Econômico do Banco Central do Brasil. Taxa SELIC. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em 20 abr. 2021.

MCR. 2022. Manual de Crédito Rural. Banco Central do Brasil. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/mcr>. Acesso em 24 abr. 2022.

Fiss, J.; Gregory, C.B.; Saurin, G. 2017 Análise Econômico-Financeira de uma Cooperativa Agroindustrial. In: Anais do 15º Encontro Científico Cultural Interinstitucional e 1º Encontro Internacional.

Guimarães, P. R. B. 2017. Análise de Correlações e Medidas de Associação. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://docs.ufpr.br/~jomarc/correlacao.pdf>. Acesso em 24 abr. 2022.

Sistema OCEPAR, Cenário do Cooperativismo Paranaense, Ramo Agropecuário. 2020. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2021/cenarios_cooperativismo/pr/ramo_agro_dez_2020.pdf Acesso em 20 jun. 2021.

Sassi, G. P. 2017. Introdução à Estatística Descritiva. Disponível em: https://metodologia.ceie-br.org/wp-content/uploads/2019/02/livro2_cap9.pdf. Acesso em 24 abr. 2022.

Securato, J. R. 2008. Cálculo Financeiro das Tesourarias: Bancos e Empresas. 4. Ed., Saint Paul Editora, São Paulo SP, Brasil.

Souza, U. R.; Braga, M. J.; Ferreira, M. A. M. Fatores Associados à Eficiência Técnica e de Escala das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses. RESR, Piracicaba, SP, vol. 49, nº 03, p. 573-598.

NEUROMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES EM HAMBURGUERIAS NO CENTRO HISTÓRICO DE SOBRAL/CE

Data de aceite: 02/05/2023

Aurymaicon Silva de Araújo

Faculdade Luciano Feijão
Sobral - Ceará

<http://lattes.cnpq.br/7363879943202773>

Rogeane Moraes Ribeiro

Faculdade Luciano Feijão.
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0003-4106-3289>

Maria do Socorro Silva Mesquita

Faculdade Luciano Feijão
Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-8190-2249>

Francisca Juliana Miranda Linhares

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-5347-2920>

Cleiciane Barros de Oliveira

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-9285-9119>

Rita de Cássia Lopes da Ponte

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-7336-038X>

Adriana Goes Urano Nogueira

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-5S48-8849>

Leticia de Sousa Fialho

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0003-0538-2688>

José Clauber Matos Brayner

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-7810-9856>

Francisco Elder Escóssio de Barros

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-8185-9199>

Cellyneude de Souza Fernandes

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0003-1954-6604>

Guilherme Balbuena Alencar Rolim

Faculdade Luciano Feijão
Sobral – Ceará

<https://orcid.org/0000-0001-7274-5341>

RESUMO: Este estudo analisou as estratégias alcançadas por meio do processo de neuromarketing e marketing sensorial para um melhor entendimento sobre o comportamento, as escolhas e as preferências que estimulam o consumo, influenciando as decisões de compra dos clientes em hamburguerias. O método se configura como de abordagem qualitativa e exploratória. A coleta foi realizada por meio de questionário estruturado apresentando escala tipo Likert, de cinco pontos, com gestores de hamburguerias, localizadas no Centro Histórico de Sobral, no Ceará. Os principais resultados evidenciaram que o comportamento do consumidor mediante sua satisfação em relação a produto e serviço, tem como base, os processos neurológicos, pois é através dos sentidos e das emoções despertadas por meio destes que a maioria dos consumidores tomam suas decisões, considerando o aspecto cognitivo das pessoas e os processos estratégicos, pelos quais, empresas se utilizam para captar clientes. Seguindo esse pensamento, apresenta-se o objetivo deste estudo que tem como propósito verificar, na visão do neuromarketing em comunhão ao marketing sensorial, as estratégias adotadas pelos gestores de hamburguerias do centro histórico da cidade de Sobral/CE em função da satisfação de seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Neuromarketing. Marketing Sensorial. Estratégias. Tomada de Decisão.

NEUROMARKETING AS A STRATEGY FOR ATTRACTING CUSTOMERS IN BURGERIES IN THE HISTORICAL CENTER OF SOBRAL/CE

ABSTRACT: This study analyzed the strategies achieved through the process of neuromarketing and sensory marketing for a better understanding of behavior, choices and preferences that stimulate consumption, influencing customers' purchasing decisions in hamburger shops. The method is configured as a qualitative and exploratory approach. Data collection was carried out using a structured questionnaire with a five-point Likert-type scale, with managers of hamburger shops located in the Historic Center of Sobral, Ceará. The main results showed that consumer behavior through their satisfaction with the product and service is based on neurological processes, as it is through the senses and emotions awakened through them that most consumers make their decisions, considering the cognitive aspect of people and the strategic processes by which companies are used to attract customers. Following this thought, the objective of this study is presented, which aims to verify, in the vision of neuromarketing in communion with sensorial marketing, the strategies adopted by the managers of hamburgers in the historic center of the city of Sobral/CE in terms of the satisfaction of their customers.

KEYWORDS: Neuromarketing. Sensory Marketing. Strategies. Decision Making.

1 | INTRODUÇÃO

Considerando o cenário competitivo atual, o neuromarketing e o marketing sensorial são essenciais para entender como a mente do cliente se comporta para realizar uma possível compra. No mundo o progresso comercial e, também, político, é feito com o auxílio das estratégias do neuromarketing (LUGO, 2020).

Além disso, aguçar os 5 sentidos sensoriais, visão, audição, olfato, tato e paladar é considerado uma estratégia empresarial essencial para estabelecer vínculos com os

clientes e despertar sensações com potenciais. A principal característica deste tipo de estratégia sensorial é que funciona em relação direta com o cérebro, aumentando memórias e emoções simbólicas para o consumidor no momento da compra (ALZATE; LUJAN, 2017; CASTRO; GARCÍA; CARDONA, 2021).

Tendo em vista a importância dada ao estudo das estratégias empresariais no contexto mercadológico de restaurantes, o sentido do paladar é o mais complexo uma vez que nenhum outro requer o complemento de todo o restante dos sentidos para cumprir sua função e enviar relatórios sensoriais completos ao cérebro”; portanto, a integração do gosto como significado gera “emoções mais ricas e completas, que até nos movem diretamente no tempo através da memória e lembram sabores distantes (MANZANO, 2011).

No intuito de suscitar uma reflexão sobre o tema, tem-se a questão de pesquisa: De que forma o neuromarketing e marketing sensorial auxiliam os gestores a buscarem estratégias para captação de clientes no segmento de alimentação? Desta feita, visa identificar as estratégias alcançadas por meio desses processos para captação e retenção de clientes em hamburguerias no centro histórico de Sobral e por serem essenciais para dar suporte as estratégias e a tomada de decisão dos gestores.

Este estudo permitirá um levantamento de informações e expectativas das empresas que serviram como fonte da pesquisa contribuindo para uma melhor compreensão sobre a utilização do neuromarketing voltado para a gastronomia e de que forma as empresas/ hamburguerias podem se valer do marketing sensorial para melhorar seu desempenho, gerar vantagem competitiva, captar e reter clientes, uma vez que, estas ferramentas vêm se destacando no cenário mercadológico.

2 | NEUROMARKETING E O MARKETING SENSORIAL

Com o avanço da ciência foi-se desenvolvendo na psicologia processos de estudos voltados para o âmbito cognitivo visando uma compreensão a respeito do funcionamento do cérebro humano. Com o desenvolvimento da neurociência e da neuropsicologia deu lugar a uma ampla evolução da abordagem de marketing em si, levando ao que é conhecido hoje com o nome de neuromarketing (LUGO, 2020).

A neurociência surgiu como uma maneira de compreender a forma que o cérebro humano responde a estímulos, reage a provocações, seu aspecto de funcionamento, além de entender o funcionamento da mente humana em relação seu comportamento e tomada de decisão, como este órgão reage a estímulos, impulsos e quais gatilhos são mais eficazes para potencializar o processo de vendas e persuasão (GONÇALVES, 2016).

Percebe-se que, de forma motivadora, as empresas podem utilizar tais estratégias e recursos para atrair e reter clientes, já que a ideia é conquistar o público. Logo, os consumidores se veem influenciados por determinados fatores, alguns já citados acima, que complementam e auxiliam no processo de escolha, nesse caso podemos acrescentar

ainda atendimento, preço, qualidade do produto, já que, o ato de compra não pode ser considerado como um ato puramente racional (LÓPEZ-RÚA, 2015).

2.1 Estratégias Empresariais para despertar os sentidos sensoriais nos clientes

Para que haja uma forma de relacionar o desempenho do serviço prestado em concordância com a satisfação do cliente se faz necessária a criação de uma relação com os estímulos físicos e emocionais que os consumidores percebem por meio de seus sentidos (GÓMEZ; GARCÍA, 2012).

Para utilização dessa ferramenta é preciso conhecer seu público-alvo e entender quem é o seu cliente: homem ou mulher, a faixa etária, interesses, perfil socioeconômico entre outros. Para Grisales (2021), a tendência do marketing sensorial visa maximizar a comunicação diretamente entre os sentidos e emoções das pessoas para criar estratégias eficazes de relacionamento e lembrança nos consumidores alcançando posicionamento e fidelização das marcas.

Todo esse processo precisa estar bem delimitado e de forma clara para que haja uma boa aplicação. Segundo Manzano (2011), os processos mentais dos consumidores estão relacionados à percepção, memória, aprendizado, emoção e razão, com base na ideia de que por trás de uma resposta consciente no consumidor existem motivos profundos.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como bibliográfica, do tipo qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2005), o pesquisador atua como elemento-chave na pesquisa qualitativa, interpreta de modo indutivo os dados, com foco no processo e seu significado.

O trabalho realizou-se a partir de revisão bibliográfica e de processamento e análise de informações obtidas por meio da literatura, além de questionário para levantamento das informações. A coleta dos dados realizou-se de maneira observacional direta por meio de questionário fechado direcionado aos gestores, com questões de múltipla escolha em escala Likert.

O presente estudo teve como base para levantamento de dados hamburguerias do centro histórico na cidade de Sobral, sendo o questionário respondido pelos respectivos gestores. Dessa forma, com as respostas obtidas foi feita a análise das informações para levantamento dos resultados, após esse processo, os dados seguiram para tabulação por meio de planilhas Excel.

3.1 Lócus da Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida na cidade Sobral, no interior do estado do Ceará, localizada a cerca de 230 km da capital Fortaleza. Considerando as capacidades de consumo da população e também uma forma de distração noturna, buscou-se compreender,

pelo viés voltado para o ramo alimentício baseando-se pela procura de hamburguerias dispostas no centro histórico da cidade.

Foi observado então o aspecto físico do local, distribuição de mesas e cadeiras, espaço para o trânsito de pessoas, iluminação, sonoridade, interação dos funcionários com os clientes e entretenimento. Além dos pontos citados, que remetem ao contexto sensorial, foi analisado o contexto do serviço prestado, sendo em maior escala, o ramo de *fast food*, apresentando uma variedade de opções como lanches variados, bebidas, sobremesas entre outros itens.

Trazendo esse elemento base para o desenvolvimento da pesquisa complementa-se com Leonel, Krauser e Pereira (2015), ao afirmarem que, a alimentação não é apenas uma obrigação fisiológica e está relacionada a um tema social: o anseio de convívio. Dessa forma, compreende-se e confirma que tais estabelecimentos funcionam como um *point* de encontro para muitas pessoas como forma de interação e que são atraídas pela composição do ambiente, não apenas pelo contexto alimentar.

3.2 Pesquisa de Campo

Esta pesquisa propõe a observação de hamburguerias localizadas no centro histórico da cidade de Sobral/CE, afim de descrever as características sensoriais que compõem o perfil de cada uma das empresas estudadas, pois é por meio desses estímulos, sendo eles diretos ou indiretos, que é feita a comunicação com os consumidores.

Desenvolvida por meio de roteiro estruturado e exploratório, a pesquisa busca relacionar os aspectos relevantes capazes de influenciar na tomada de decisão, no processo de compra efetivando o consumo dos clientes. Visa compreender como o marketing sensorial se comunica com o público e entender como tais aspectos funcionam como estratégias e se desenvolvem especificamente por meio dos sentidos. Tais aspectos seguem conforme as seguintes categorias apresentadas: C1 - Visão, C2 - Paladar, C3 - Audição, C4 – Tato, C5 - Olfato.

C1 - Visão

Para Krishna (2011), o papel das cores é importante para desenvolver a imagem e gerar percepção de valor à marca ou produto. Isso ocorre porque é por meio da imagem criada que o produto se apresenta para o consumidor gerando assim estímulos na mente que vão relacionando com os demais sentidos.

C2 - Paladar

De acordo com Krishna (2011), ao considerarmos um produto saboroso, resultou num conjunto de estímulos sensoriais, não necessariamente o sabor dele”.

O paladar é o sentido que se associa a todos os outros sentidos, pois o sabor é um estímulo que fica gravado na mente do consumidor e pode ser ativado através da memória

ao relacionar imagem e aroma como complementos de construção.

C3 - Audição

Segundo Krishna (2011), os estímulos auditivos estão presentes na leitura de uma palavra, que a mente humana é capaz de dar sonoridade automaticamente. Da mesma forma que ao sentir um estímulo sonoro, seja ele animado ou inanimado, automaticamente há uma associação sobre o que é de onde vem. O som tem a capacidade de influenciar o humor das pessoas, seu comportamento e percepção. Dessa forma, o tipo de música utilizada no ambiente é uma forma de manter o cliente por mais tempo no estabelecimento e, assim, incentivá-lo a consumir mais.

C4 - Tato

Krishna (2011) comenta que o tato é capaz de aproximar as pessoas, faz com que os produtos se tornem realidade, consolidando as percepções dos outros sentidos. Compreende-se então, por meio desta ótica que, o toque influencia tanto quanto o sabor, a imagem e o aroma, pois também gera estímulos para o cliente que fazem com que o produto fique gravado na mente do mesmo por meio da interatividade que acontece entre consumidor e produto.

C5 - Olfato

Conforme Krishna (2011) apresenta, o sistema olfativo tem uma localização privilegiada no cérebro, dividindo espaço com áreas responsáveis pela criação das memórias, emoções e prazeres. Percebe-se com isso que o olfato possui a força de desenvolver na mente do consumidor uma espécie de vínculo, pois ativa uma parte da memória que gera recordação estimulando o comportamento do cliente através de uma referência emocional.

3.3 Descrição do processo de pesquisa

Para a execução e coleta de dados deste estudo foi utilizado um modelo de pesquisa estruturado a partir da observação da atmosfera interna das empresas avaliadas. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário em 09 hamburguerias que serviram como objeto de análise. Os gestores tiveram acesso ao questionário, sendo feita uma explicação dos itens de avaliação, na qual a abordagem se refere às categorias mencionadas anteriormente.

Após a aplicação, foi contabilizado um total de 09 questionários. O processo de desenvolvimento, levantamento das informações, mensuração dos dados e análise dos resultados se deu por meio da utilização de escala Likert determinando de 1 a 5 a margem de satisfação sendo indicados da seguinte forma: 1 - baixa, 2 - razoável, 3 - média, 4 - considerável e 5 - muito alta. Tal escala analisa o nível de relevância que cada aspecto apresentado pelo marketing sensorial tem em relação a tomada de decisão e como estes

influenciam os clientes e interferem o consumo nas hamburguerias do centro histórico de Sobral.

Foi observado todo envolvimento sensorial do ambiente, a interação dos clientes com os produtos, fazendo uma possível separação do aspecto de influência no ambiente estudado da categoria sensorial elencada como variável de análise. Os resultados foram pautados de acordo com os aspectos sensoriais apresentados no questionário sendo considerados relevantes os que atingiram os níveis de influência 4 e 5 na escala Likert.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O marketing sensorial, geralmente, utiliza dados consolidados pautados nos estudos para verificação e comprovação por meio dos métodos adotados para observação dos processos realizados na empresa com o intuito de captar clientes. A efetividade dos resultados se dá por meio da análise que representa os níveis de interesse do público na visão do gestor da empresa. Vale ressaltar que tais aspectos podem ser relevantes para um determinado contexto e para outros nem tanto, mas que essa estratégia funciona como um parâmetro de satisfação.

Dando sequência ao processo de escrita para o seguinte tópico, será feita abordagem sobre as informações colhidas, levantamento de dados e análise dos resultados expondo a visão dos gestores referente aos respectivos estabelecimentos. De maneira que a pesquisa foi aplicada por meio de entrevista, a identidade da empresa e gestão serão denominadas pelas letras de A a I.

Observando as respostas, verificou-se que o processo de construção, montagem e preparação do ambiente segue características práticas do neuromarketing em conjunto ao marketing sensorial, já que ambos estão em sincronia no propósito de atrair clientes. A interpretação dos resultados se deu a partir da escala Likert relacionando as condições das respostas referente ao nível de influência na escala apresentados da seguinte forma: Baixa – Peso 1; Razoável – Peso 2; Média – Peso 3; Considerável – Peso 4; Muito Alta – Peso 5.

Considerando a adoção desse método de interpretação identifica-se que os 10 questionários respondidos definidos acima consideram uma base de 21 pontos em escala mínima, sendo as respostas em peso 1, para um teto de 105 em escala máxima sendo as respostas em peso 5 apresentando uma variação de 20 pontos entre cada nível. Dessa forma, foi-se dividido os níveis de influência do marketing sensorial dispostos da seguinte forma: - Baixa – (01 a 21); Razoável – (22 a 42); Média – (43 a 63); Considerável – (64 a 84) Muito Alta – (85 a 105).

A abordagem utilizada apresenta a visão do gestor em relação ao ambiente, a forma como o cliente se sente no estabelecimento. No levantamento dos dados foram considerados cada um dos pesos referentes aos níveis de influência para indicar uma margem de satisfação e o quanto o local é atrativo, frequentado e procurado. Dessa forma,

observa-se nas empresas quais dessas estratégias mais instigam os clientes a irem ao estabelecimento.

Para Lindstrom (2009) quase toda nossa compreensão do mundo acontece através dos sentidos. Destaca-se então as seguintes características de acordo com a aplicação da pesquisa, referente a cada variável das categorias observadas dentro de uma perspectiva percentual para entendimento por meio de amostras gráficas referente aos sentidos abordados.

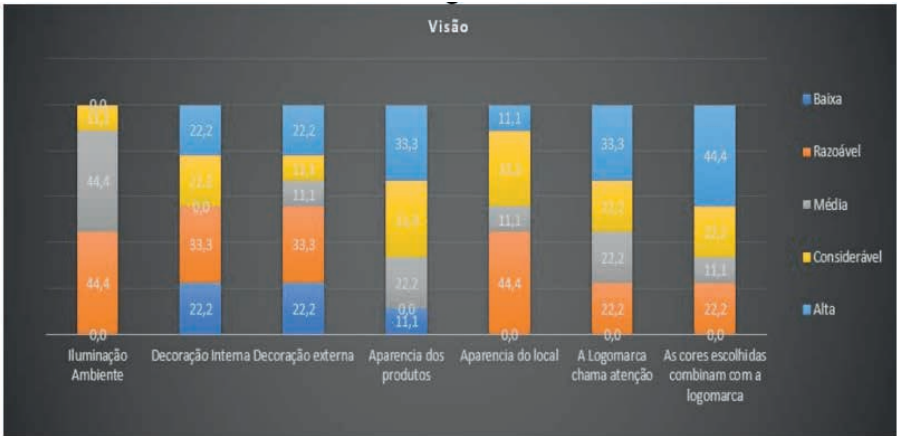


Gráfico 1 – Categoria Visão

Fonte: Pesquisa direta (2022)

Observa-se que, nesse levantamento, a variável considera o aspecto visual “Razoável” no contexto geral das respostas obtidas. Isso significa dizer que, a apresentação do local, seu *layout*, organização, iluminação influenciam na forma como esta estrutura se apresenta e que, dessa forma, reflete no processo de tomada de decisão e consumo. Segundo Lindstrom (2009), quando pensamos na visão, em uma loja de roupas, um provador com luz indireta pode dificultar ao cliente enxergar imperfeições no produto e facilita concluir a compra. De acordo com Sarquis et al. (2015), pode ser estimulado pela forma, cor, iluminação, dimensão, transparência, estilo e imagem de um produto, marca ou loja, por exemplo.

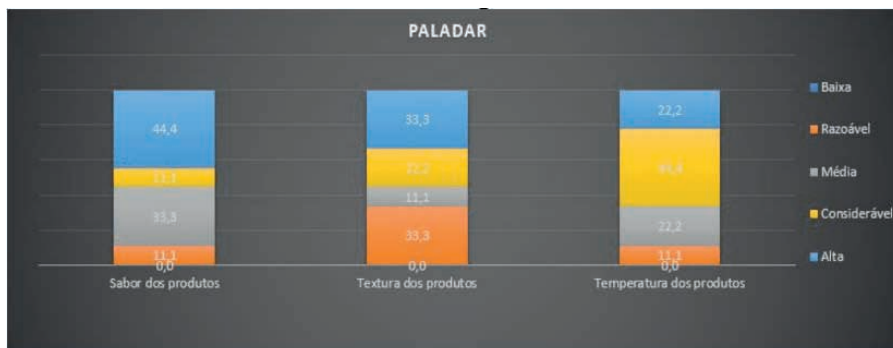


Gráfico 2 - Categoria Paladar

Fonte: Pesquisa direta (2022)

Nesta segunda amostra observa-se a variável gustativa e o que influencia para o consumo. É possível notar uma característica em relação aos aspectos voltados para o paladar, embora vistos como os de maior representação para esta situação, indicam um percentual Baixo para essa categoria sensorial. Segundo Krishna (2011). O paladar pode ser influenciado por aspectos externos, como pelo nome da marca, pelos atributos físicos, pela embalagem do produto, pela informação da mercadoria (informações nutricionais, ingredientes) e pela publicidade. As empresas utilizam o paladar para influenciar o consumidor, através de degustações gratuitas, amostras grátis ou provas cegas (RANDHIR, 2016).



Gráfico 3 - Categoria Audição

Fonte: Pesquisa direta (2022)

A categoria a seguir apresenta as variáveis auditivas e a forma com estas influenciam os clientes em relação ao entretenimento e satisfação. O gráfico mostra um percentual em que a sonoridade emitida no ambiente, seja por música, burburinho ou outros sons externos, não afeta a percepção dos clientes para o consumo, podendo ser um atrativo para os mesmos. A última é um fator-chave

para conceber a identidade de determinada marca e a imagem da loja (JIMÉNEZ; ZAMBRANO; MEDINA, 2018).

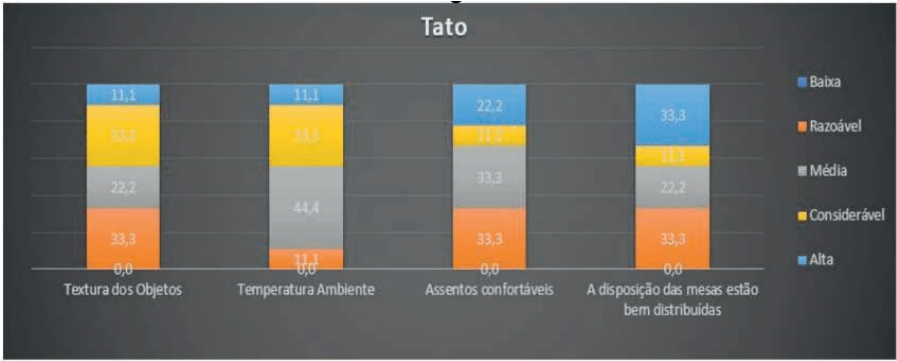


Gráfico 4 - Categoria Tato

Fonte: Pesquisa direta (2022)

Ao observar a variável Tato, verifica-se então a relação entre as demais categorias apresentadas sendo que, na atmosfera estudada, a temperatura ambiente, apresentou o maior percentual em relação a disposição das mesas e conforto. Isso implica diretamente ao processo de consumo por ser um fator que influencia diretamente o cliente. De acordo com Jiménez, Zambrano e Medina (2018), o tato favorece a identidade da marca, isto porque durante o consumo, o cliente interage com o produto.



Gráfico 5 - Categoria Olfato

Fonte: Pesquisa direta (2022)

Nesta variável, observa-se que o aroma no processo de produção dos alimentos apresenta um alto índice de satisfação, isto é, considera-se o preparo como algo vantajoso e que influencia para o consumo e que a Média considerável foi de 33,3% nos aspectos da amostra. Outra relevância a ser observada é que, na categoria Olfato os níveis de

influência sobressaem aos de Paladar. Tal percepção aponta para a característica sensorial que melhor se destaca em relação as demais. Segundo Lindstrom (2009), no caso de todos os outros sentidos, pensamos antes de reagir, mas, no caso do olfato, o cérebro reage antes de pensarmos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando o cenário mercadológico em que as hamburguerias da cidade de Sobral se encontram, foi possível observar no processo de desenvolvimento do referente estudo que ficou evidenciado que as influências externas por meio de aspectos sensoriais trazem benefícios que favorecem não só para o processo de compra, mas também para a tomada de decisão. A utilização de técnicas para captação de clientes por meio das estratégias de marketing sensorial, refletem em resultados positivos para as hamburguerias, verifica-se com isso que o objetivo da pesquisa foi alcançado.

De acordo com o objetivo proposto, observou-se que, devido a dinâmica que as empresas desenvolveram com a utilização de tais ferramentas no contexto do neuromarketing e marketing sensorial para melhor atender seu público, ficou evidente que a procura por esses espaços se torna maior quando estes apresentam e oferecem algo interativo para que as pessoas se sintam à vontade. Sugere-se então que, as hamburguerias passem a utilizar as estratégias sensoriais auditivas e visuais como forma de entretenimento para o público a fim de garantir um índice de satisfação elevado.

O assunto abordado neste trabalho é amplo e apresenta várias vertentes para diversas áreas o que permite um maior aprofundamento para compreender melhor a temática do neuromarketing e marketing sensorial. Dessa forma, recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas na mesma área, agora voltada ao consumidor para contemplar diferentes problemáticas visando melhorias para empresas, dinamicidade no atendimento e otimização dos processos como forma de ampliar as qualidades competitivas no contexto mercadológico.

REFERÊNCIAS

ALZATE, M; LUJÁN, D. Psicología y marketing olfativo: una exploración desde la psicología sobre el impacto que ejerce en el consumidor el uso de odotipos. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Psicologia) - Universidad de Antioquia, 2017. Disponível em: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14338/1/AlzateSandra_2017_PsicologiaMarketingOlfativo.pdf. Acesso em: 02 mar. 2023.

CASTRO, C. P. G; GARCÍA, E. A. H; CARDONA, E. X. M. Percepción del consumidor sobre el impacto del merchandising olfativo como estrategia del marketing sensorial. **Tendencias**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2021.

GÓMEZ, M; GARCÍA, C. Marketing sensorial: Cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial. **Distribución y consumo**, v. 22, n. 122, p. 30-40, 2012.

GONÇALVES, L. S. **Neuromarketing Aplicado à Redação Publicitária**: Descubra como atingir o subconsciente de seu consumidor. Novatec Editora, 2016.

JIMÉNEZ, G; ZAMBRANO, R; GARCÍA, I. El modelo de Hulten, Broweus y Van Dijk de marketing sensorial aplicado al retail español. **Revista Mediterránea de Comunicación**, 2018.

KRISHNA, A. **Sensory marketing**: Research on the sensuality of products. Routledge, 2011.

LEONEL, C; KRAUSER, K; PEREIRA, G. Bob's Linguíça Toscana: o Destruidor da Fome1. Publicado: 25 janeiro 2020. In: XXII Prêmio Expocom 2015 – Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação, Intercom, p. 1 – 15, 2015. Disponível em: <http://www.pportalintercom.org.br/anais/sul2015/expocom/EX45-0313-1.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2023.

LINDSTROM, M. **A lógica do consumo**: verdades e mentiras sobre por que compramos. Nova Fonteira, 2009.

LÓPEZ-RÚA, M. G. Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. **Opción**, v. 31, n. 2, p. 463-478, 2015.

LUGO, N. S. Neuromarketing a debate. **Revista Cubana de Salud Pública**, v. 46, p. e1645, 2021.

MANZANO, R. **Marketing sensorial**: comunicar con los sentidos en el punto de venta. Pearson, 2011.

RANDHIR, R. Analyzing the impact of sensory marketing on consumers: A case study of KFC. **Journal of US-China Public Administration**, v. 13, n. 4, p. 278-292, 2016.

SARQUIS, A. B. et al. Marketing sensorial na comunicação de marca: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 2, n. 3, p. 1-21, 2015.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. UFSC, Florianópolis, v. 123, 2005.

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Data de aceite: 02/05/2023

Maurício Pinheiro Correia Lima da Silva

Sociedade Recifense de Ciências
Humanas - SORECH
Recife - PE

José Carlos Correia Lima da Silva Filho

Sociedade Recifense de Ciências
Humanas - SORECH
Recife - PE

Por fim, pretende-se com este trabalho, dentro da realidade brasileira mostrar o uso coerente da administração de vendas, criando um diferencial competitivo dentro do trabalho exercido pelo profissional de vendas, visando uma melhor gestão e consequentemente obtenção de resultados desejados pela organização.

PALAVRAS CHAVE: Administração, Marketing, Vendas.

RESUMO: Este trabalho tem o objetivo de enfatizar a administração de vendas como diferencial competitivo nas organizações, identificando e analisando as suas etapas mais importantes, definindo como é feito a análise, o planejamento, a implementação e o controle das atividades da força de vendas, mostrando os tipos de estrutura de vendas mais utilizados, gerando um perfil desejado para cada situação. Mediante estes fatos, buscar enfatizar a importância da capacitação profissional, mostrando a necessidade que as organizações possuem de estarem sempre diferenciando sua maneira de gerir e motivar sua força de vendas, transformando o esforço do trabalho em benefícios, lucros e resultados, utilizando os seus colaboradores como diferencial competitivo perante o mercado.

SALES ADMINISTRATION AS COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This work aims to emphasize sales administration as a competitive differential in organizations, identifying and analyzing its most important stages, defining how the analysis, planning, implementation and control of sales force activities are done, showing the most used types of sales structure, generating a desired profile for each situation. In view of these facts, seek to emphasize the importance of professional training, showing the need that organizations have to always be differentiating their way of managing and motivating their sales force, transforming work effort into benefits, profits and results, using their collaborators as a

competitive advantage in the market. Finally, this work intends, within the Brazilian reality, to show the coherent use of sales administration, creating a competitive differential within the work performed by the sales professional, aiming at better management and consequently obtaining the desired results by the organization.

KEYWORDS: Administration, Marketing, Sales.

1 | INTRODUÇÃO

As grandes empresas atualmente trabalham a administração de vendas como fator primordial para que os profissionais de vendas e de marketing possam atender o mercado da melhor forma possível. Entretanto, na maioria das micros, médias e pequenas empresas, seus gestores não estão preparados para atuar nas etapas da administração de vendas, além de enfrentar os problemas contidos nas atividades administrativas e operacionais de suas empresas. Portanto podemos ressaltar que esses fatores culminam em contribuir para o alto índice de fechamento das empresas, devido a falta de acompanhamento e conhecimento da administração de vendas, juntamente com a falta de planejamento e controle de suas ações. Tendo como base esse tema, procurou-se desenvolver um trabalho, salientando a importância da administração de vendas e suas etapas para que, com o gerenciamento correto e planejamento das vendas, fosse possível obter condições seguras para a formação de uma força de vendas coesa e vitoriosa. O profissional de vendas precisa estar apto para atuar em diversas áreas e demonstrar conhecimento de mercado, através do desenvolvimento da força de vendas será possível desenvolver um modelo para cada tipo de empresa sem grandes faltas ou excessos de investimentos em seu quadro de vendedores, facilitando assim, uma maior visão, desde o aspecto operacional até o estratégico por parte dos gestores. O grande desafio da administração de vendas é a falta de recursos das micros, pequenas e médias empresas, para se fazer uma divisão de tarefas corretas e necessárias, sem sair da realidade da organização e ao mesmo tempo conseguir transformar investimento em lucro. Demonstrando para o empresário, que o grande diferencial para sua organização dentro deste ambiente de competição e mercado global, é simplesmente investir no material humano, na qualificação e desenvolvimento dos seus colaboradores, que estarão levando para o mercado o nome da sua empresa e fazendo relacionamento contínuo com seus clientes. Portanto, o presente trabalho tem por objetivo, divulgar administração de vendas como diferencial competitivo nas organizações, tendo como meio fundamental no processo de conhecimento das etapas fundamentais da administração de vendas e sua utilização nas micros, pequenas e médias empresas.

2 | MARKETING E VENDAS

No contexto organizacional e mercadológico, a atividade de vendas exerce papel de suma importância, para os lucros e faturamentos, perante o universo de uma organização,

sempre visando o alcance dos resultados, a melhora contínua do relacionamento com os clientes, criar um diferencial competitivo dentro de um mercado globalizado é questão de sobrevivência, onde grande parcela das empresas são micros, pequenas e médias empresas. Pode-se afirmar, o sucesso da força de vendas está relacionado diretamente com as instruções fornecidas pela administração de vendas, que com planejamento, influência e atividades profissionais, desenvolvem nas suas equipes ferramentas, criando diferenciais perante o mercado, criando identidade com a cultura organizacional da empresa e preparando a força de vendas para a realidade do mercado cada vez mais globalizado. Conhecer o mercado e saber transformar ferramentas para a realidade do mercado que está inserido, criando diferenciais competitivos para a organização, proporcionando recursos e ferramentas utilizadas em grandes organizações mundiais, que podem ser facilmente adaptados em micros, pequenas e médias empresas. O grande intuito é mostrar, que é possível criar a possibilidade do administrador de vendas, implantar planos de ação, campanhas de vendas, dentro das micro, pequenas e médias empresas, ações de grande qualidade sem precisar de tantos recursos, já sabendo que os mesmos geralmente são escassos. "Entender vendas sem ter conhecimentos básicos de marketing, seria o mesmo que entender de condições especiais de algum seguro sem conhecer as suas condições gerais." (LAS CASAS, 1984, p.36). Deste modo, pode-se afirmar que marketing e vendas estão relacionados de maneira a englobar atividades e tendências, as etapas da administração de vendas são de fundamental importância, cada organização tem seu perfil e necessidade, a transição é de fundamental importância, a fase de implantação de conceitos de marketing dentro dessas organizações se tornaram um grande desafio para o administrador de vendas. As empresas quando iniciam as atividades, têm uma visão de vender apenas por vender, sem perceber que as ferramentas existentes no marketing e na administração de vendas podem agregar grande valor às suas vendas, transformar conceitos e fazer um trabalho de reengenharia dentro do setor de vendas. Portanto para criar uma nova cultura organizacional é sem dúvida, o grande desafio para os administradores das empresas, mostrar que não se trata de custos e sim de investimentos, essa é a chave do sucesso, sem precisar investir tantos recursos, geralmente são recursos escassos, onde vai exigir mais dos gestores uma resiliência e criatividade a mais, para suprir essa deficiência da falta de recursos. Deste modo, pode-se afirmar que marketing e vendas estão relacionados de maneira a englobar atividades e tendências, as etapas da administração de vendas são de fundamental importância, cada organização tem seu perfil e necessidade, a transição é de fundamental importância, a fase de implantação de conceitos de marketing dentro dessas organizações se tornaram um grande desafio para o administrador de vendas. Trabalhar com planejamento e coesão fará a grande diferença perante os competidores, como também trará uma maturidade para a organização, sempre necessária para tomadas de decisão e ações dentro da própria organização.

3 | FUNÇÕES E ATIVIDADES DO GESTOR DE VENDAS

O gestor de vendas é um avaliador contínuo do mercado, sempre observando oportunidades, tendências para que se possa qualificar e potencializar, buscando ser o mais assertivo possível com planos de ações, com números claros e precisos, o profissional de vendas não se limita somente à comercialização de produtos, o ponto de partida de uma ação de vendas, possui um contexto vasto de informações e previsões. “Ela inclui a criação da estratégia, a estrutura da força de vendas, além do recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e avaliação dos vendedores” (KOTLER, ARMSTRONG, 2000, p. 269).

O gestor de vendas precisa estar antenado com o seu mercado, com o ambiente em sua volta, com o material humano que ele possui dentro de sua força de vendas, junta aos recursos disponíveis com o intuito de transformar planos em realidade, investimentos em lucros, vendas em aumento de faturamento com lucratividade. Executar papéis variados dentro de uma organização é o grande desafio de um gestor de vendas, dentro de um universo com tantas tarefas e responsabilidades, a divisão das mesmas são essenciais para o desenvolvimento de uma administração de vendas coesa e vencedora. Dentro deste universo é preciso ter foco no planejamento da força de vendas, saber definir os objetivos, propor estratégias, organizar e dimensionar o tamanho da equipe de vendas, criar um plano de remuneração atrativo, acertar no recrutamento e na seleção das equipes, prover liderança, saber avaliar e questionar os resultados, desenvolver as habilidades da força de vendas, capacitando e criando aprimoramento de relacionamentos. Podemos resumir que uma boa administração de vendas requer do gestor basicamente três habilidades: técnica de vendas, gestão dos recursos humanos e conceitos mercadológicos bem definidos. Para se criar um diferencial competitivo nas organizações para as micro, pequenas e médias empresas, em virtude de ter menos recursos para a execução das habilidades essenciais do processo para implantação por parte da administração de vendas, é necessário ao gestor ter habilidade e ser assertivo, apesar do tamanho das organizações serem diferentes é um fator positivo a relação comandante e comandados em uma equipe de vendas com menor porte e quanto maior a equipe maior fica o desafio da gestão, desenvolver as habilidades com o contato mais próximo do gestor e sua força de vendas, esse é um fator determinante, dessa forma, temos a evidência que é possível trabalhar a administração de vendas dentro dessas organizações menores, sem tornar o custo, um problema, porém é uma situação que precisa ser assertiva, portanto identificamos que as funções de um gestor de vendas dentro das organizações independente do tamanho da mesma, possuem um alto grau de responsabilidade, confiança e complexidade. A função de um gestor de vendas, vai muito além das convencionais, geralmente pela falta de recursos, é comum empresas não possuírem departamentos diversos, para um suporte maior ao gestor de vendas, por exemplo: departamentos de marketing, departamento de relações públicas, em empresas

de pequeno e médio porte, é comum essas funções serem alocadas ao gestor de vendas, fazendo desta forma aumentar o desafio da gestão.

4 | O PERFIL IDEAL PARA VENDAS

Na verdade não existe uma regra e sim uma necessidade de cada setor e mercado, as organizações procuram vendedores que possam suprir as expectativas dos seus clientes. Portanto o que se deseja de um profissional de vendas é que ele possua habilidades interpessoais, naturalidade, visão do negócio e de mercado, obstinação, comprometimento com o trabalho, ser atencioso, inspirar confiança, ter uma boa aparência e muita energia, são fatores determinantes e analisados por uma empresa, para que seja determinado o profissional ideal, desejado naquele momento para a organização. “Cada tipo de venda exige qualificações distintas, algumas precisam ser inatas, outras podem ser adquiridas”(MOREIRA,2004, p. 64).

Dessa forma o profissional de vendas precisa ter uma facilidade para se relacionar, ter sempre em mente, que sempre será preciso conhecer seus clientes, ser o mais simpático e agradável, demonstrando naturalidade, sinceridade, a relação com o cliente precisa ser verdadeira e cúmplice, estar sempre buscando atender as necessidades do cliente e resolvendo seus problemas naquele momento. Assim, obstinação e identificação com o trabalho são essenciais para o sucesso de um gestor de vendas, sempre buscando evoluir, procurando superar as dificuldades do mercado, a busca de estar sempre se superando, o profissional de vendas que não gosta do que faz dificilmente terá sucesso, para ser um vencedor em vendas é preciso acreditar no seu produto e na sua capacidade, atender as necessidades do seu cliente sempre da melhor maneira possível. Na verdade, o profissional de vendas deve saber ouvir, respeitar o momento de expressão do cliente, a partir deste momento é que o vendedor terá mais argumentos e ciência do que é preciso para se fazer uma boa negociação. Desta forma fica evidente que a flexibilidade nas ações de vendas são fundamentais e de grande interesse das organizações, aliados com a proatividade, muita sinergia com a profissão, o profissional de vendas estará dentro do perfil procurado pelas organizações e pronto para enfrentar um mercado competitivo porém cheio de oportunidades. Saber identificar o perfil ideal de vendedor para a organização é fator chave para começar a transformar o investimento em lucros, no momento em que se contrata um vendedor de maneira errada, o investimento se torna prejuízo antes de começar a ação. Todos os treinamentos, as informações compartilhadas, o tempo, tudo isso será perdido, além de contribuir para levar ao mercado mais profissionais que conhecem sua maneira de pensar e agir, transformando em perigo constante, o antes vendedor se torna um futuro concorrente. Embora seja inevitável a busca de profissionais por parte de outras organizações, é onde entra a questão do ambiente de trabalho, dos benefícios, das remunerações, parâmetros bastante avaliados por vendedores que recebem propostas

dos concorrentes e por motivos de compensação preferem ficar onde estão.

O gestor terá a autoridade de escolher o vendedor com o perfil ideal para a organização, além de levar ao conhecimento a cultura da mesma, os padrões exigidos de conduta ética, os benefícios prestados pela empresa, ser transparente e mostrar para o vendedor escolhido que ele terá grande sucesso junto à organização. Uma equipe se faz de grandes vendedores, mas é preciso saber identificá-los e potencializá-los, para buscar os lucros e resultados pretendidos da organização.

5 | CONCLUSÃO

Administração de vendas é fundamental para a sobrevivência das organizações, em todos os aspectos do marketing, a gestão de vendas está fadada a ser cada vez mais abrangente e precisa, buscar excelência no atendimento ao cliente, é fator chave para o sucesso, independentemente do tamanho e segmento do mercado inserido. No setor privado, a administração de vendas é bastante diversificada e mostra que para se ter um diferencial competitivo é preciso adquirir conhecimentos e utilizar as etapas fundamentais para uma gestão de vendas completa e vencedora, a falta de recursos ainda é o grande problema a ser superado, mas é possível fazer uma gestão simples, porém profissional, sem intervir nas etapas e técnicas da administração de vendas, etapas vistas como fundamentais para o alcance dos resultados, pela falta de estrutura acabam sendo “canibalizadas” levando ao gestor de vendas muitas dificuldades, causadas pela ausência das mesmas, o gestor de vendas precisa ter muito amor ao trabalho, paciência e dedicação, para saber contornar as dificuldades da cultura organizacional das empresas, dos empresários e a falta constante de recursos. Deste modo, além dos limites criados pelas organizações, os administradores de vendas precisam ter um alto grau de experiência e flexibilidade, pois além da função de gestor de vendas, também são responsáveis por avaliação de desempenho, recursos humanos e demais obrigações geralmente exercidas por departamentos especializados para resolver determinados problemas durante o dia a dia. Criar um diferencial competitivo dentro de uma organização não é uma tarefa simples, principalmente quando a administração de vendas é grande diferencial, apesar das dificuldades é possível ter uma gestão enxuta e capaz de desenvolver uma atividade profissional dentro da realidade das empresas. O grande diferencial está no material humano, mesmo sem ter tantos recursos, o trabalho de motivação, conhecimento dos profissionais envolvidos, saber suprir suas necessidades e criar a oportunidade de realizar seus sonhos e desejos pessoais e profissionais, é o grande combustível, trabalhar com honestidade e respeito de um exercício válido, que será transmitido ao cliente de maneira natural. Buscar a excelência no atendimento e a satisfação do cliente, são possíveis no momento em que dentro da organização haja uma reciprocidade para ambas as partes, tentar desenvolver as etapas da administração de vendas não é perder tempo e sim a saída para que essas empresas possam desempenhar

uma atividade baseada em um planejamento de marketing, norteador das ações e visualizando os objetivos a serem atingidos. Infelizmente a maioria das empresas não possui esta mentalidade e acaba passando a imagem para o mercado negativa, a administração de vendas como diferencial competitivo nas organizações é fato, cada dia que passa, empresas estão mais preparadas, mais profissionais e mais organizadas, quem não estiver alinhada com as exigências do mercado estará fadada ao fracasso, a falta de recursos nas empresas existem, mas têm a compensação de ter em grande parte mão de obra qualificada e criativa, capaz de desenvolver resultados constantes e duradouros para as organizações. A mudança de atitude das empresas brasileiras serão fundamentais para transformarmos as micros, pequenas e médias empresas, em organizações estruturadas obedecendo suas capacidades, mas sempre buscando o nível máximo de qualidade o cliente, a administração de vendas é sem dúvida o grande diferencial para que essas empresas possam competir de igual pra igual com as grandes. A administração de vendas é o diferencial competitivo necessário para a sobrevivência das micros, pequenas e médias empresas transformar a cultura e agregar valor, adequando tamanho com custos, fazer dos resultados positivos uma constante, isso é a chave para o sucesso, sem dúvida o futuro da administração de vendas e das empresas que querem sobreviver no mercado.

REFERÊNCIAS

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

TAVARES MOREIRA, Júlio César. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

COBRA, Marcos. **Planejamento estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Gerência de vendas**. São Paulo: Atlas, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas**. São Paulo: Ed. Elsevier, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing (Edição compacta)**. São Paulo: Atlas, 1987.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.

STANTON, William J. BUSKIRK, Richard H. **Administração de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

MOREIRA, Julio Cesar Tavares. **Administração de Vendas**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2004

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **O conselheiro de vendas**. Sao Paulo: Clube dos Executivos, 1984.

IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DAS EMPRESAS

Data de aceite: 02/05/2023

Bianca Cruzeiro Amorim

Estudante de Graduação 5º período do
Curso de Ciências Contábeis do UNIPAM

Ana Cecília Amaral de Sousa

Estudante de Graduação 5º período do
Curso de Ciências Contábeis do UNIPAM

Sandro Ângelo de Andrade

Orientador do trabalho Prof. Me. do Curso
de Ciências Contábeis do UNIPAM

Trabalho apresentado na área temática III –
Ciências Contábeis do XVII Congresso Mineiro
de Empreendedorismo, realizado de 25 a 28 de
outubro de 2022.

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo estudar a evolução do setor de RH, e o que a mesma trouxe para o crescimento das empresas. Neste mesmo vimos o quanto é importante dar voz ao seu colaborador, para que ele se sinta motivado e demonstre grandes resultados para a evolução da instituição. O estudo foi feito com base em oito artigos relacionados ao tema da evolução, vimos o quanto é essencial o papel deste setor dentro de uma empresa. Concluimos o estudo com grande

aprendizado sobre este tema.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos, Evolução, Colaborador.

ABSTRACT: The present work aimed to study the evolution of the HR sector, and what it brought to the growth of companies. In this same one, we saw how important it is to give voice to your collaborator, so that he feels motivated and demonstrates great results for the evolution of the institution. The study was based on eight articles related to the theme of evolution, we saw how essential the role of this sector is within a company. We concluded the study with great learning on this topic.

KEYWORDS: Human Resources, Evolution, Collaborator.

1 | INTRODUÇÃO

Conforme Abraham Lincoln a maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns. Sendo assim podemos entender que a formação de líderes é totalmente essencial para o desenvolvimento de uma boa equipe. (OLIVEIRA,2017)

Segundo Chiavenato (1999) a

gestão de pessoas em uma organização permite-se a colaboração eficiente de funcionários para que atinjam um bom desempenho em seus objetivos pessoais e organizacionais.

O setor de recursos humanos era denominado como recursos industriais, sua criação teve mérito durante a revolução industrial. De acordo com Gil (2016) a expressão Administração de Recursos Humanos começou a ser empregada na década de 1960 para atribuir as funções relativas à Administração de Pessoal na esfera das empresas. Até então as atividades desempenhadas pelos funcionários dos departamentos de pessoal correspondiam a pouco mais do que as atividades rotineiras de admissão, pagamento de salários e desligamento de empregados.

De acordo com Coutinho (2006), a Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados.

Entendemos que na atualidade a função do setor de RH tem como iniciativa demonstrar o valor que cada profissional tem para a organização, pois demonstrando preocupação com seu colaborador faz com que eles se mantenham motivados e empenhados com o trabalho que realizam. Hoje o profissional de Recursos Humanos necessita saber diferenciar as pessoas com quem trabalham, visto que elas possuem histórias e personalidades distintas, alguns de personalidade forte outras nem tanto, isso tudo é devido a história que cada um carrega com si. É de suma importância que o profissional de RH entenda que seus colaboradores não são apenas recursos. (RIBEIRO, 2005)

Este trabalho teve como objeto geral analisar o papel atual do setor de recursos humanos em relação ao setor de recursos humanos tradicional. Contribuiu para o conhecimento profundo de recursos humanos e o aprimoramento de novas técnicas no desenvolvimento de pessoas.

O desenvolvimento desta pesquisa pode ser de grande conhecimento para empresários nos quais tem o interesse de conhecer mais sobre o setor de RH e implementar na sua instituição, para assim agregar conhecimento para o desenvolvimento da mesma. Uma empresa que opta por isso ela tende a ajudar o seu funcionário e assim acaba se ajudando pois terá um funcionário empenhado em suas tarefas diárias.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será possível conhecer sobre o departamento de recursos humanos, sua evolução no tempo e sua importância dentro das empresas.

2.1 Recursos Humanos

O conceito de Gestão de Recursos Humanos é recente. Antes disso, era falado em Administração de Pessoal. No início desta forma tão tradicional de liderar as pessoas

nas empresas não havia a preocupação com as práticas pessoais, tendo apenas um interesse pelos aspectos salariais, avaliação, formação e compensação dos empregados. Sobre a importância do RH é de importância considerável trazer a evolução da área de Recursos Humanos para os dias atuais, buscando entender sua trajetória ao longo dos anos. (MICHAELLIS, 2002, p. 329).

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar em uma empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo. (LACOMBE, 2020)

O papel de lidar com pessoas exige algumas características do profissional de RH como: conhecimento, atenção, sensibilidade, empatia, carinho, ser compreensível, pois uma simples questão de dar e receber pode mudar a visão de um funcionário. O papel do RH é fazer com que seu colaborador veja que ele é importante para a organização e assim se manter motivado. (CHIAVENATO, 2021)

Conforme Marques (2015) o RH tem como função em uma organização reconhecer a importância do trabalho e o desempenho de cada pessoa dentro da mesma. Dimensionar e planejar qualitativamente as necessidades da organização, de forma a atender as especificidades do negócio e permitir atingir seus objetivos é essencial para o bom desenvolvimento dessa organização.

Segundo Gomes (2012), a evolução nos modelos de gestão, nas práticas de produção e as inovações tecnológicas são cada vez mais constantes demandam cada vez mais de profissionais capacitados e que estejam dentro do perfil desejado, alinhado aos valores da organização e que detenham as habilidades técnicas e comportamentais exigidas.

O RH é de suma importância, ele incentiva os colaboradores, as pessoas tomam decisões, fixam objetivos e planejam, produzem e vendem os produtos. Recursos humanos é um assunto fascinante e importante. O fascínio reside no fato de que envolve as pessoas no trabalho. E é importante porque os recursos humanos são a própria organização. O negócio demonstra preocupação com seus talentos e faz com que eles se mantenham mais envolvidos e entusiasmados com o trabalho que devem realizar e assim ajudam no desenvolvimento da organização. (Milkovich, George, T. e John W. Boudreau, 1999.)

2.2 A importância do RH dentro das Instituições

A área de recursos humanos atualmente tem nos apresentado uma certa importância devido ao olhar que as empresas vêm tendo por este departamento de grande importância. É através dele que alcançamos resultados na qualidade, produtividade e atendimento. O setor de recursos humanos é responsável pela ampliação do desenvolvimento humanos

dentro das incorporadoras. A área de recursos humanos dentro de uma empresa é um pouco trabalhosa, pois este setor é como se fosse um auxílio para todos os outros, trabalhando na ampliação e solução de problemas. O Rh é a peça chave na ajuda das tomadas de decisões. (TELMO,2015)¹

Conforme o pensamento de Dutra (2001) para inserir o processo de recrutamento e seleção na captação de pessoas do âmbito de relação macroeconômica para obter a mão de obra. Esse conceito quer dizer que os processos são amplos como na expatriação, o que significa que é a transferência entre áreas da mesma organização.

Captação de pessoas é um de vários movimentos de funcionários na instituição e no mercado. Mas na realidade, qualquer movimento de pessoas que ocorra na empresa será trabalho de captação e com uma grande demanda nos requisitos. Para muitos autores a gestão estratégica de pessoas é a forma de orientar seus colaboradores nos objetivos profissionais e pessoais. (DUTRA, 2001)

Respeitando a classificação definida por Marques (2015) quando uma empresa estabelece políticas dos recursos humanos ela tem alguns objetivos: Criar e fazer a implementação de programas voltados a manutenção de funcionários e na organização, fazendo assim o corte de gastos desnecessários com admissões e demissões; ser mais eficazes nos processos de gestão de pessoas para que se tenha pessoas na quantidade certa e capacitadas para executar suas tarefas; adequar o salário de seus funcionários de acordo com o mercado de trabalho. Também temos que ressaltar que as políticas de gestão de pessoas são ferramentas indispensáveis para que se possa ter uma relação amigável com seus funcionários

2.3 RH a evolução entre o passado e presente

A evolução da legislação trabalhista e o aumento da sindicalização, fez com que os departamentos de recursos humanos crescessem, concentrando-se na análise de cargos para a seleção, treinamento, avaliação e compensação. A partir das décadas de 1960 e 1970, o que se tinha de abordagem focada nas Relações Humanas evoluiu para a era da Qualidade de Vida no Trabalho, buscando satisfazer os interesses dos funcionários e organizações, enfatizando o bem estar e a produtividade, para se ter um bom desenvolvimento da colaboração. (DEADRICK; STONE, 2014).

Conforme DocuSing (2022) na fase inicial do RH que antes era chamado de Departamento de Relações Industriais, as maiores preocupações eram focadas nos custos da instituição e na eficiência do trabalho. A sua função desde o início sempre foi focada no controle de registros burocráticos e na supervisão da conduta dos operários.

Segundo Deroide (2021)² temos algumas fases históricas, que podem ser divididas em 5 fases:

¹ <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-recurso-humano-em-uma-organizacao/>

² <https://rhjunior.com.br/noticias/breve-historia-dos-recursos-humanos-no-brasil/>

- Antes de 1930: Fase Contábil;
- 1930 a 1950: Fase Legal;
- 1950 a 1965: Fase Tecnista;
- 1965 a 1985: Fase Administrativa;
- 1985 até os dias de hoje: Fase Estratégica.

Diante deste cenário surgiu a oportunidade de organizar o capital humano no âmbito legal e foi progressivamente evoluindo. No final dos anos 80, os funcionários da área passaram a desenvolver uma posição mais estratégica, principalmente na área de planejamento e gestão. (DEROIDE,2021)

O desenvolvimento dos sistemas de RH a partir da interface direta com o negócio fez com que novas perspectivas surgissem a partir da gestão de pessoas, buscando sistemas que integrassem e agissem em: formas de aprimorar o desenvolvimento humano, construção de rede, atendimento ao cliente, trabalho em equipe com foco em conhecimento, flexibilidade de RH e outros (JACKSON; SHULLER; JIANG, 2014).

Conforme Marques (2015) várias transformações vêm ocorrendo no mundo, a área de RH sofre com várias mudanças radicais. As diferenças entre o velho e novo recursos ocorridos nos últimos anos são capazes de mostrar a transformação que este setor passou.

A gestão de recursos humanos nas organizações tem sofrido uma série de alterações ao longo dos últimos 20 anos. Uma das mais relevantes transformações ocorridas foi a mudança de seu posicionamento na estrutura da organização passando de uma área operacional para uma área de estratégia. Hoje é uma área que participa de tomadas de decisões de grande importância. (MARQUES,2015). As comparações entre o novo e o velho recursos humanos no quadro a seguir:

Velho papel do Rh	Novo papel do Rh
• Controlar de maneira rigorosa seus funcionários; • Manter as informações salariais em segredo; • Manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva do RH; • Manter em segredo tudo que dizia a respeito dos recursos humanos e conservar a imagem de um departamento fechado; • Pressupor que as atividades de linha de frente operacionais sem a presença dos recursos humanos • Fazer treinamento para todos, de maneira indiscriminada.	• Propor um conjunto de normas alinhados com os princípios da organização e normas trabalhistas; • Administrar procedimentos que possibilitem uma remuneração competitiva entre os funcionários; • Ver pessoas como seres espirituais e também a organização e ajuda-las em seu processo de desenvolvimento; • Ter no treinamento uma função para retenção do capital humano.

Quadro 1 – O Velho e Novo Papel do Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

Segundo Claro e Nickel (2022, p.17), o setor de Recursos Humanos tem um novo formato, apresentando mudanças de forma gradual. Para os autores já faz algum tempo

que a área passou de um simples departamento para um agente de transformações na organização.

Para empresas se tornarem bem-sucedidas elas precisam começar a investir neste setor, visto que ele é considerado a peça chave para a virada de jogo na corporação, sendo o responsável pelo sucesso ou não da empresa, pois quando o setor falha, vai haver a falta de comunicação, sendo assim dificultando a transição da melhoria. (CHIAVENATO, 1999)

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) a realização de pesquisas com os funcionários é muito importante para avaliar seu perfil e seu grau de motivação, satisfação e integração, podendo trazer análises da diversidade na organização. E assim podendo motivar mais seu quadro de colaboradores, pois o setor de recursos humanos deve ser sua fonte de apoio para a evolução e perca de seus medos, e assim tendo o seu melhor desenvolvimento para a organização.

De acordo com Vilas (2009), a nova visão do RH passou a ver as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimento e habilidades. Assim as organizações passaram a adquirir uma vantagem.

3 | METODOLOGIA

De acordo com Mendes (2020)³ uma metodologia é a justificativa para a abordagem de pesquisa e a lente através da qual a análise ocorre. Dito de outra maneira, uma metodologia descreve a estratégia geral de pesquisa que dita a maneira pela qual a pesquisa deve ser realizada.

Afirma-se que pesquisa bibliográfica é aquela com base em materiais previamente publicados, podendo ser analisados em livros, revistas, jornais, dissertações dentre outros já impressos. (Gil, 2017)

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados (BRUYNE, 1991 p. 29).

A questão de pesquisa levantada aponta para a utilização de pesquisa qualitativa para sua análise e desenvolvimento. A pesquisa qualitativa analisa o fato em seu ambiente natural, na busca de dar sentido ou interpretá-lo de acordo com seus significados para os próprios sujeitos de pesquisa, como afirmam Denzin e Lincoln (1994).

A pesquisa é do tipo qualitativa, pois iremos realizar a busca no Google Acadêmico afim de analisar artigos, no qual o tema é sobre recursos humanos. Na busca iremos utilizar o termo “evolução RH” para nos ajudar a concluir essa pesquisa. Iremos analisar pesquisas do período de 01/2022 a 06/2022, nos qual analisaremos, se a maioria é do sexo feminino ou masculino, se concordam que teve a evolução, e o que acharam que agregou com essa

3 <https://www.fm2s.com.br/metodologia/#:~:text=Assim%2C%20uma%20metodologia%20%C3%A9%20a,a%20pesquisa%20deve%20ser%20realizada.>

mudança.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se análises e discussões das informações coletadas através de uma pesquisa bibliométrica realizada no Google Acadêmico, com o seguinte termo: “evolução do RH”, no qual encontramos 323 resultados, porém apenas 8 artigos eram relacionados ao tema abordado nos quais reuniram quinze autores. Dentro destes verificamos que oito são do sexo feminino e sete do masculino, no qual estes foram publicados no ano de 2022.

4.1 Conclusão da análise da evolução do rh

No cenário brasileiro começou-se a falar de recursos humanos nas décadas de 1960 (GIL,2001), como consequência do impulso industrial.

Dentro do setor de recursos humanos, no que podemos dizer capital humano, ele abrange a parte de recrutamento e seleção, planos de cargos e salários, saúde ocupacional. Um departamento que ao longo dos anos tornou-se de grande relevância para as empresas, no qual a ajuda a empresa a manter sempre em dia com seus funcionários e o crescimento da mesma.

Para uma empresa manter seu título de competitividade é importante ela investir em tecnologia, treinamentos, cursos, para que assim seus colaboradores sejam motivados a dar o seu melhor. Podemos observar que na evolução do setor de Rh, ele deixou de ser apenas um setor que comandava e passou a ser um setor que auxilia na evolução e no crescimento de uma empresa. Pode-se ver que com esta evolução as empresas passaram a ser mais humanas, pois seus colaboradores passaram a ter sua voz ouvida e atendida, assim ele se motiva a fazer o melhor pelo serviço e tendo o desempenho profissional como um dos focos principais no decorrer de carreira.

DADOS COLETADOS	
NÚMERO DE ARTIGOS ENCONTRADOS	323
NÚMERO DE ARTIGOS DE ACORDO COM O TEMA	8
TOTAL DE AUTORES	15
SEXO DOS AUTORES	• Sexo feminino: 8 • Sexo masculino: 7
ANO DE ACESSO	2022
METODOLOGIA	• Científica • Pesquisa de campo • Método 5s • Bibliográfica
CARACTERÍSTICA EM COMUM	Nas análises podemos observar uma característica em comum na qual é o quanto a evolução do RH foi importante para o crescimento das empresas com as informações que foram adquiridas na transformação. Com isso as pessoas buscam as empresas nas quais utilizam deste método com os seus colaboradores.

Quadro 2 – Tabela levantamento de dados

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando os oito artigos selecionados podemos observar que eles têm em senso comum a ideia de que houve a evolução neste setor, todo o tema abordado ele traz algo que foi benéfico para a empresa e seus funcionários. Observamos que todos os autores quando se retratam do RH eles fazem um comentário no qual informa que ele veio para acrescentar nas empresas. Vemos que o antigo RH não tinha as preocupações com bem-estar, saúde mental, motivação dos seus colaboradores, ele só pensava nos custos e no monitoramento de seus operários. O velho RH ou mais conhecido como departamento pessoal era temido pelos funcionários pois tinha certa fama de ser um setor onde era rígido e sempre empunha regras, e não tinha tanta ligação com os funcionários, ele estava ali apenas para fiscalizar o desempenho dos colaboradores.

Atualmente o novo RH é bem visto em toda a empresa, ele se dedica e se preocupa com cada colaborador, ele procura saber como está o andamento da linha de produção, mas também analisa a motivação dos funcionários ali empregados. O setor de recursos humanos procura saber o nível de satisfação dos seus colaboradores, pois com um profissional motivado o ganho será maior para a empresa. Observa-se que esse setor só tende a evoluir cada vez mais trazendo ganhos para as colaborações e seus colaboradores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente teve como objetivo analisar e conhecer sobre a evolução do setor de recursos humanos ao decorrer dos anos. Neste mesmo também levamos o que aprendemos

com o estudo para a realização deste trabalho.

Recursos humanos mostra que é possível recrutar um grupo de pessoas e selecionar, aperfeiçoar, treinar estas para ter um bom desenvolvimento profissional e gerar resultados para a instituição.

Estudando o velho e novo RH observamos a grande evolução ao passar dos anos. O departamento pessoal que era focado em fiscalizar seus colaboradores e só pensava em lucros, passou a ser chamado de recursos humanos e com olhares diferentes para seus funcionários, ele que nos tempos atuais se preocupa com o seu colaborador, procura ajudá-lo mostrando que a empresa preocupa com seu bem-estar e não apenas com seu serviço. Pois uma empresa que

Os artigos que foram encontrados observam-se uma característica em comum, que a qual mostra em todos que na evolução do RH ele trouxe uma melhoria significativa para as empresas nas quais aderem à este departamento, pois assim fica uma via de mão dupla, empresa com uma boa qualidade de funcionários e funcionários numa empresa que visa o seu melhor.

Diante de tudo abordado e estudado, concluímos que o RH continua em andamento com sua evolução, pois ela é aliada da tecnologia e ao passar dos anos sempre haverá modificações para o seu crescimento e aceitação dentro das empresas, pois uma boa empresa sempre procura novas informações para o seu crescimento.

Ao longo dos anos, o setor de recursos humanos se tornou uma parte fundamental das empresas de sucesso, atuando como um forte aliado, que cuida de questões administrativas envolvendo os colaboradores e ajuda a empresa a alcançar os objetivos de negócio. Com boas estratégias, os profissionais da área trabalham para aproveitar ao máximo a capacidade do capital humano, mas sem perder de vista o bem-estar dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle. Recursos Humanos: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso! 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 07 out. 2022.

BRUYNE, Paul de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel do recurso humano nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. Gestão de pessoas. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org). Gestão do capital humano. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.]

COUTINHO, M. C. Participação no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, Amsterdã, v. 24, n. 3, p. 193–195, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-managementreview/vol/24/issue/3> Acesso em: 10 oct. 2022.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Org.). *Handbook of qualitative research* (1-17). Thousand Oaks: Sage, 1994.

DEROIDE, Heloisa. BREVE HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS NO BRASIL. 2021. Disponível em: <https://rhjunior.com.br/noticias/breve-historia-dos-recursos-humanos-no-brasil/>. Acesso em: 06 set. 2022.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: Dutra, Joel Souza (org). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papeis estratégicos*. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management, Briarcliff Manor*, v. 8, n. 1, p. 1–56, 2014. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2014.872335?journalCode=annals>. Acesso em: 09 out. 2022

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2020.

MARQUES, José C. *Gestão de Recursos Humanos*. Cengage Learning Brasil, 2015.

MENDES, Guilherme. O que é Metodologia? Qual a importância? 2020. Última modificação: 07 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/metodologia/#:~:text=Assim%2C%20uma%20metodologia%20%C3%A9%20a,a%20pesquisa%20deve%20ser%20realizada..> Acesso em: 15 set. 2022.

MICHAELIS. *Dicionário escolar de língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ONZE, Redação. RECURSOS HUMANOS: UMA GUIA COMPLETO SOBRE O SETOR. 2022. Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/recursos-humanos/>. Acesso em: 10 out. 2022.

RECURSOS Humanos: a importância do setor para as empresas. 2019. Disponível em: <https://www.docuSign.com.br/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 03 out. 2022.

RIBEIRO, A. de L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro, 2004.

TELMO, Aline. A Importância do Setor de Recursos Humanos em uma organização. 2015. Atualizada em 24/06/2021. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importncia-do-recurso-humano-em-uma-organizacao/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

VILLAS BOAS, Ana Alice e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CÓDIGO DE ÉTICA: ELABORAÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE DOS FATORES E DILEMAS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS

Data de submissão: 06/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Amanda Silva de Oliveira

USP/ESALQ - PECEGE

São Carlos - São Paulo

<https://orcid.org/0000-0002-7675-3303>

Valéria Rueda Elias Spers

USP/ESALQ - PECEGE

Piracicaba - São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/7249845321341229>

RESUMO: Embora existam códigos de ética formalizados em diversas empresas, observa-se que estes tratam da tomada de decisão ética em geral, não contemplando as especificidades do papel e da atuação da área e dos profissionais de RH. Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar e analisar os fatores que influenciam as decisões antiéticas e os principais dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH. Trata-se de um estudo de análise qualitativa exploratória, cuja amostra foi constituída por 26 profissionais de RH de ambos os gêneros. Para coleta de dados utilizou-se um questionário online composto por 14 questões cujos dados coletados foram transferidos automaticamente para o Microsoft Excel® 2010 e a análise estatística baseada em cálculos do índice

de frequência absoluta e relativa das respostas. As respostas dissertativas foram analisadas descritivamente para posterior construção de inferências causais. Dos profissionais entrevistados, 21 se identificaram como mulher cisgênero e possuíam idade entre 26 a 35 anos. A maioria possui formação acadêmica de nível superior e desenvolvem atividades no subsistema de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Oito referiram ter entre 11 a 25 anos de experiência. Dentre os fatores organizacionais e os relacionados ao próprio indivíduo, foram evidenciados a Influência de liderança antiética (61,5%) e a Imaturidade ética do ator (57,7%), respectivamente. Dezoito afirmaram ter um comportamento eticamente assertivo diante de eventos antiéticos. A partir do levantamento dos itens considerados relevantes e da análise dos dilemas éticos em RH apresentados, reuniram-se as premissas importantes a serem observadas na elaboração do código de ética.

PALAVRAS-CHAVE: Código de ética; dilemas éticos; recursos humanos.

CODE OF ETHICS: ELABORATION FROM THE FACTORS AND ORGANIZATIONAL ETHICAL DILEMMAS' ANALYSIS

ABSTRACT: Although many companies have formalized codes of ethics, it is observed that they deal with ethical decision-making in general, not with the specifics of the role and performance of the HR department and professionals. In this sense, the objective of this study is to identify and analyze the factors that influence unethical decisions and the main ethical dilemmas faced by HR professionals. This is a quali-quantitative exploratory analysis study, which sample consisted of 26 HR professionals of both genders. For data collection, a 14-question online questionnaire was used, which collected data were automatically transferred to Microsoft Excel® 2010 and the statistical analysis based on calculations of absolute and relative frequency index of the answers. The dissertation answers were descriptively analyzed for subsequent building of causal inferences. 21 of the professionals interviewed identified themselves as cisgender women, and reported to be between 26 and 35 years old. Most of them have a college degree and work in the Human and Organizational Development subsystem. Eight reported having from 11 to 25 years of experience. Among the organizational and individual factors, the unethical leadership influence (61.5%) and the actor's ethical immaturity (57.7%), respectively, were evidenced. Eighteen reported having an ethically assertive behavior face to unethical events. From the survey of the items considered relevant and the analysis of the presented HR ethical dilemmas, we gathered the important premises to be observed in the development of a code of ethics.

KEYWORDS: Code of ethics; ethical dilemmas; human resources.

1 | INTRODUÇÃO

Comportamentos éticos por parte das empresas são cada vez mais esperados e exigidos pela sociedade (Moreira, 1999). Segundo Murgel et al. (2006), a ética tem assumido relevância entre as preocupações do ambiente organizacional uma vez que a construção da reputação e credibilidade de uma marca, com base em valores e ética, tornou-se um grande diferencial competitivo e sinônimo de longevidade dos negócios.

As empresas que se preocupam em implantar e difundir um compromisso moral de transparência e ética na condução de todas as suas práticas e em todos os níveis da corporação, têm apresentado relações trabalhistas e comerciais mais estáveis gerando um maior potencial de lucratividade e encontrado melhores condições para selecionar, recrutar e fidelizar colaboradores (Aguilar, 1996). É na tentativa de estabelecer padrões de conduta ética e de responsabilidade social em suas atividades e formas de gestão, que diversas empresas criam e implementam os códigos de ética (Dias et al., 2008).

Considerados por Gomes e Silva (2008) como um importante instrumento de controle gerencial e de governança corporativa, os códigos de ética visam estabelecer os valores da organização, bem como orientar as ações de todos os colaboradores e explicitar a postura da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage (Whitaker, 2007).

Por ser considerada a área com a expertise necessária para melhor lidar com

conflitos e questões comportamentais coletivas e individuais, é comum a atribuição aos profissionais de RH, a liderança sobre o tema e a responsabilidade de promover a conscientização sobre questões éticas nas organizações (Capembe, 2016; Wooten, 2001). Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas emerge colocando-se como uma parceira do negócio essencial no alcance desses objetivos organizacionais e de apoio à gestão (Braga et al., 2017).

Nota-se, a níveis de complexidade que, esses profissionais são convidados a ampliar a sua atuação, antes estrita ao suporte operacional, para uma participação mais abrangente do ponto de vista preventivo, legal e de imagem para assegurar que as estratégias, políticas e práticas da gestão de pessoas sejam éticas e que a cultura da organização seja consistente com esse propósito, de modo a minimizar problemas advindos de práticas indesejáveis (Davis e Parkes, 2013).

Neste contexto, a atuação dos profissionais de RH compreende não só o conhecimento e o cumprimento das legislações trabalhistas, previdenciárias e de direitos humanos, mas também em promover comportamentos éticos por meio da elaboração dos códigos de conduta ética, ser o agente responsável pelo acolhimento e gerenciamento dos relatos de acontecimentos e problemas considerados antiéticos e ser o exemplo de comportamento ético para toda a organização e sociedade (Davis e Parkes, 2013).

Esse caráter multifacetado do papel dos profissionais de RH, quando articulado as constantes mudanças nas relações de trabalho e nas tentativas de atender diversas demandas e expectativas de múltiplos “stakeholders” em consonância com os objetivos organizacionais, traz uma maior exposição desses profissionais a conflitos e dilemas éticos (Wooten, 2001).

Para Gramberg e Menzies (2006), os profissionais de RH enfrentam dilemas éticos quando tratam das principais etapas do percurso dos colaboradores nas empresas, ou seja, recrutamento, seleção, contratação, desenvolvimento de carreiras, remuneração, promoção, distribuição de tarefas e classificação do trabalho, na aplicação de medidas disciplinares, nas demissões, saúde e segurança, assédio e discriminação moral e sexual, regalias e favoritismo, inconsistência dos pagamentos e brechas de confidencialidade.

Ao analisar dezessete organizações brasileiras, Arruda (2002) apresenta que os tópicos que mais predominam em seus códigos de ética são: a preocupação com a ética como comportamento correto com as pessoas; manutenção dos valores éticos fundamentais e o esforço por abolir práticas como o suborno e as facilidades de pagamentos; a obediência às leis, especialmente no tocante à sociedade e às relações de trabalho; o respeito aos interesses do consumidor, voltado para a atenção às necessidades de consumo, a revelação de informação e a prática respeitosa de marketing e, por fim, o registro de seus interesses comunitários.

Embora existam códigos de ética formalizados em diversas empresas, observa-se que estes tratam da tomada de decisão ética em geral e não contemplam as especificidades

do papel e da atuação dos profissionais de RH e da área (Schwartz, 2016). Por este motivo, surgem os seguintes questionamentos: Quais fatores organizacionais e individuais contribuem para que decisões antiéticas sejam tomadas por profissionais de RH? Existe código de ética formalizado e, na percepção dos profissionais de RH, eles são eficazes para resolução dos dilemas específicos da área? Quais são os dilemas éticos comumente vivenciados por estes profissionais e quais as suas ações frente a eventos antiéticos?

As decisões tomadas pelos profissionais de RH podem trazer consequências para o desenvolvimento das empresas e ainda afetar negativamente o clima organizacional (Tomé, 2013). Nesse contexto, o presente estudo é necessário para compreensão do papel que os profissionais de RH têm quando o assunto é ética profissional atrelada ao seu comportamento frente a esses eventos.

A existência de um código de ética específico poderá minimizar a influência de tais fatores, bem como fornecer contexto e uma estrutura a que possam recorrer para atender alguns dos atuais dilemas de atuação e ainda reforçar questões relacionadas às suas atividades privativas.

Sendo assim, o objetivo do estudo é identificar e analisar os fatores que influenciam as decisões antiéticas e os principais dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de análise quali-quantitativa exploratória, realizado entre abr. 2021 a nov. 2021, com amostra constituída por 26 profissionais de Recursos Humanos de ambos os gêneros.

Foram incluídos nesta pesquisa, indivíduos de nacionalidade brasileira, com 18 anos de idade ou mais, residentes em território nacional e que referiram atuação de, no mínimo, um ano na área de Recursos Humanos, independentemente do subsistema.

Como critérios excludentes, temos os profissionais de RH residentes em território não nacional, cuja nacionalidade seja estrangeira, que referiram atuação na área de RH inferior a um ano e que se encontre em estado clínico que possa reduzir sua capacidade de compreensão ou de agir de acordo com a sua própria vontade interferindo, dessa forma, na sua decisão de participar ou não desta pesquisa.

Além disso, foram excluídos os participantes que atestaram a sua não concordância com os termos do Consentimento Livre e Esclarecido [CLE] informado e os que não preencheram o questionário de pesquisa.

Conforme disposto na Resolução nº 466, de 12 dez. 2012, este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos [CEP] do Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas [PECEGE] e aprovado sob o parecer substanciado nº 4.977.870, de 15 set. 2021.

Para desenvolver o instrumento de coleta de dados e validar o seu conteúdo, foi

elaborado, inicialmente, um roteiro do questionário a ser aplicado. A partir do roteiro, as questões foram estruturadas e agrupadas favorecendo a coleta das variáveis independentes que alicerçaram o objetivo deste estudo.

Para formular o conteúdo das questões relacionadas aos fatores organizacionais e individuais, realizou-se, previamente, uma busca na literatura científica sobre essa temática. Dessa forma, baseando-se em estudos anteriores, foi possível elencar os fatores mais relevantes a serem tratados nesta pesquisa. Já as questões dissertativas, foram elaboradas pelo próprio pesquisador para obter respostas sobre a realidade dos profissionais entrevistados possibilitando a identificação e a análise dos principais dilemas éticos em RH vivenciados, bem como a identificação de outros fatores (pessoais ou não) que, segundo esses profissionais, também influenciaram em suas decisões, além das ações que são tomadas por eles em casos de condutas antiéticas.

As questões que possibilitaram caracterizar os perfis dos respondentes da pesquisa, de suas respectivas organizações e analisar as percepções em relação ao código de ética institucional, também foram elaboradas pelo próprio pesquisador, mas de forma a obter respostas únicas.

Quanto à sua aplicabilidade, a validação ocorreu através da execução de um pré-teste em uma pequena amostra do público alvo para posterior aprimoramento do instrumento.

Logo, a coleta de dados ocorreu por meio de um questionário online composto por 14 questões, sendo 11 de múltipla escolha e 3 questões dissertativas.

Antes de acessarem o instrumento, todos os respondentes foram informados dos objetivos, benefícios, eventuais desconfortos, riscos e demais particularidades deste estudo e orientados a ler e atestar a sua anuência por meio de um Consentimento Livre e Esclarecido online.

O questionário foi respondido pelos participantes, independentemente da disponibilidade dos pesquisadores, em momentos considerados mais oportunos, em locais de sua preferência e sem a sua exposição direta, minimizando possíveis desconfortos e garantindo a confidencialidade dos dados coletados.

Desenvolvido no aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Forms, o questionário online completo pode ser visualizado através do link: <https://forms.gle/aKVgivWZvEyR3PGF7>.

Para a divulgação do instrumento e obtenção dos dados, foi postado links do questionário em páginas e grupos com participação do público alvo em redes sociais como LinkedIn e aplicativos de mensagens como Telegram e “WhatsApp”, além do envio deste por e-mail.

Visando impedir a duplicidade de questionários respondidos por um mesmo participante, foi permitido somente o preenchimento de um questionário por endereço de “Internet Protocol [IP]”.

Para impossibilitar erros de digitação na transcrição das respostas, os dados coletados foram transferidos automaticamente para o Microsoft Excel® 2010 e a análise estatística foi baseada em cálculos do índice de frequência absoluta e relativa das respostas para posterior representação em forma de tabelas e gráficos. As respostas dissertativas foram analisadas descritivamente para posterior construção de inferências causais.

Todos os dados obtidos foram utilizados, exclusivamente, com finalidades científicas e apresentados em encontros, eventos acadêmico-científicos ou publicações em revistas científicas, sem revelar qualquer informação relacionada à privacidade dos participantes.

As despesas de custeio, mesmo que mínimas, foram financiadas pelo próprio pesquisador. Os respondentes não foram remunerados pela sua participação e também não houve ressarcimento de despesas aos participantes deste estudo.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi elencada em seis categorias - caracterização dos profissionais de RH, caracterização das organizações, percepção dos profissionais em relação ao código de ética institucional, percepção quanto aos fatores organizacionais e individuais que influenciam para que comportamentos antiéticos ocorram, análise das ações e reações diante de eventos antiéticos e análise dos dilemas éticos em RH. Essas categorias são descritas a seguir.

3.1 Caracterização dos profissionais de RH

Participaram voluntariamente desse estudo 26 profissionais de RH e verificou-se que, em relação ao gênero, 80,8% (n=21) se identificaram como mulher cisgênero e 19,2 % (n=5) como homem cisgênero, dos quais 38,5% (n=10) possuíam idade entre 26 a 35 anos e 30,8% (n=8) entre 36 a 45 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, mais da metade desses profissionais, 65,4% (n=17) têm pós-graduação a título de especialista. Entretanto, nota-se que a maioria dos participantes da pesquisa, 96,1% (n=25), possui algum grau de formação acadêmica de nível superior.

Em relação ao tempo de atuação na área de Recursos Humanos, 8 (30,8%) profissionais referiram ter entre 11 a 25 anos de experiência, 7 (26,9%) informaram ter entre 7 a 10 anos e, apenas 5 (19,2%), possuem mais de 25 anos de experiência. Além disso, observou-se que os profissionais desenvolvem atividades nos mais variados subsistemas da área de RH sendo Desenvolvimento Humano e Organizacional o mais desempenhado (34,6%).

Logo, o primeiro aspecto evidenciado é a predominância significativamente feminina frente às demandas da área de Recursos Humanos.

Gomes (2005), já havia verificado uma tendência crescente da participação feminina

no mercado de trabalho.

A pesquisa realizada pelo Mercadômetro em 2018 reuniu as principais Classificações Brasileiras de Ocupações [CBOs] da área de RH em nível de diretoria, gerência, analistas e especialistas e constatou que as mulheres são maioria muito expressiva representando cerca de 75,2% dos trabalhadores desse setor em empresas privadas de um total de 111.933 trabalhadores em todo o Brasil.

Outro aspecto relevante foi o fato de os participantes possuírem formação a nível superior, principalmente, a título de especialista. Desse modo, sugere-se que a formação de nível superior seja uma condição desejável nesta área profissional.

Entretanto, para Lima (2012), os profissionais de RH consideram que ter somente uma formação acadêmica é insuficiente para atender as inúmeras demandas complexas que se apresentam constantemente em sua prática profissional advindas das diversas áreas dentro das organizações.

Sendo assim, a busca pelo aperfeiçoamento profissional é expressa pelos participantes da pesquisa através da complementação de seus estudos.

Os resultados indicam, ainda, que a formação acadêmica não é o único conhecimento que auxilia esses profissionais no desempenho das atividades em vários subsistemas da área de RH.

Conforme observado, a oportunidade de aprendizagem oferecida pelo tempo de atuação na área também pode servir de sustentação para a construção das competências essenciais.

Dessa forma, o tempo de atuação é crucial para o bom desempenho profissional, pois é a partir da prática efetiva que se constitui o conjunto de habilidades que são mobilizadas para dar conta das situações reais do trabalho e assim permitir um bom desenrolar da ação (Zarifian, 2003).

3.2 Caracterização das organizações

Mais da metade dos profissionais pesquisados (53,8%) estão atualmente em empresas de grande porte, 9 (34,6%) em empresas de médio porte e, apenas 3 (11,5%), em empresas de pequeno porte.

Dos 22 (84,6%) profissionais que confirmaram a existência de um código de ética formalizado em suas respectivas organizações, 14 (63,6%) afirmaram que a empresa também possui um programa consistente de formação respeitante à ética.

O código de ética, enquanto instrumento isolado, não é capaz de construir o ambiente ético de modo a permitir a internalização dos valores e comportamentos desejados para a formação de uma cultura organizacional ética. Sendo assim, o código precisa do suporte de um programa de ética consistente e gerenciável a fim de promover discussões abertas sobre os dilemas éticos em todos os níveis da organização (Cherman e Tomei, 2005).

Contudo, neste estudo observou-se que a formalização de ambos - código e

programa de gestão da ética - foram mais facilmente encontrados em empresas de grande porte. Já nas empresas de pequeno porte, estes continuam sendo pouco explorados.

Conforme o balanço publicado em 2020 pela Controladoria-Geral da União, nota-se que, através do Programa Empresa Pró-Ética, a adoção voluntária de mecanismos e procedimentos de integridade pelas empresas de pequeno porte ainda corresponde a uma parcela bem reduzida em termos de participação, ao passo que das 25 (14,62%) empresas admitidas para avaliação na edição de 2017, apenas 1 foi aprovada e das 5 (3,29%) empresas admitidas para avaliação na edição de 2018-2019, apenas 2 foram aprovadas de um total de 171 e 152 empresas, respectivamente (Tabela 1).

Tabela 1. Porte empresas Programa Pró-Ética

Porte da empresa	Edição 2017 (n=171)		Edição 2018-2019 (n=152)	
	Admitidas	Aprovadas	Admitidas	Aprovadas
Pequeno e Micro	25	1	5	2
Médio	56	7	47	5
Grande	90	15	100	19

Fonte: Controladoria-Geral da União (2020)

Nota: Todas as empresas avaliadas comprovaram a implementação de medidas mínimas relacionadas ao programa de integridade e atenderam aos requisitos de admissibilidade; n= número de empresas

Coelho et al. (2011) afirma, ainda, que essas empresas apresentam características como a gestão informal, o alto grau de centralização e laços familiares que interferem na hierarquia e racionalização de salários, bem como a baixa qualidade gerencial com ausência de padronização nos processos e controle, o desconhecimento de mercado e a dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos, que podem corroborar o fato de elas não aderirem a mecanismos formais de aplicação ética e, assim, praticarem a chamada ética informal, aquela só falada (Arruda, 2002).

No entanto, as empresas de pequeno porte podem enfrentar as mesmas questões empresariais que acometem as grandes organizações, pois estão inseridas no mesmo contexto político, social e econômico.

Dessa forma, sugere-se que elas também estejam atentas às oportunidades e ameaças existentes no mercado e que incorporem a prática ética iniciando pela adoção de um código de ética em conjunto com um programa para manterem-se competitivas, uma vez que grandes organizações favorecem a contratação de empresas de menor porte em sua cadeia produtiva dando preferência as que possuam programas de integridade já implementados.

3.3 Percepção dos profissionais de RH em relação ao código de ética institucional

Os profissionais de RH se deparam, muitas vezes, com questões éticas permeadas

por situações diversas e conflitantes no exercício de sua prática profissional e o código de ética institucional, quando de fato integrado à realidade da organização, pode atenuar a complexidade das decisões que serão tomadas diante dos dilemas de difícil solução (Capembe, 2016).

Neste contexto, observou-se que 76,9% (n=20) dos profissionais entrevistados consideraram o código de ética institucional eficaz para resolução dos dilemas e conflitos enfrentados por eles e, 57,7% (n=15), referiram consultá-lo de modo a pautar suas decisões quando estão passando por dilemas éticos durante o exercício de suas atividades profissionais.

Entretanto, embora os resultados indiquem que tais códigos de ética forneçam contexto e uma estrutura a que esses profissionais possam recorrer dando-lhes uma visão mais clara em que a pesar os prós e os contras das decisões a serem tomadas, se estão em linha com os compromissos éticos da empresa, sugere-se, neste estudo, que os códigos de ética institucionais também devam abordar e contemplar em sua elaboração aspectos que reforcem as questões relacionadas às atividades privativas de seus profissionais de RH.

Desse modo, baseando-se no documento criado pelo Instituto Ethos (2000), foi possível verificar a percepção dos profissionais entrevistados acerca de quais itens são os mais relevantes para compor tal instrumento (Figura 1).



Figura 1. Itens que devem compor um Código de ética em RH na percepção dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa

a) Relações com colaboradores

Há necessidade de uma atenção e preparo por parte das organizações e dos

profissionais de RH de cultivarem, de maneira estratégica, os relacionamentos com os colaboradores, uma vez que eles são responsáveis pelo sucesso do negócio. Nesse sentido, vale tratar neste tópico dos aspectos éticos relacionados ao recrutamento e seleção, as relações de trabalho, avaliação e promoção, saúde e segurança dos colaboradores, limites de privacidade e a conduta das empresas diante das demissões.

No recrutamento e seleção, os valores éticos são colocados em discussão, por exemplo, quando as exigências técnicas e as particularidades dos cargos não são previstas e divulgadas de forma transparente nos anúncios das vagas ou, ainda, quando se omitem informações relevantes sobre as atribuições e a rotina do profissional na empresa. Nas práticas de seleção, ao abordar questões não relacionadas às competências técnicas e comportamentais exigidas para o bom desempenho do profissional no cargo (perguntas de cunho muito pessoal, sem conexão com as habilidades necessárias, utilização de dinâmicas que infantilizam e constroem os candidatos ou adoção de postura desrespeitosa e agressiva para saber como o entrevistado reage “sob pressão”). E também no evidente despreparo de alguns profissionais que comprometem o processo de seleção por deixarem seus preconceitos sobressaírem, ocasionando análises subjetivas, enviesadas e embasadas no favoritismo, em generalizações e nas diversas formas de discriminação (identidade de gênero, perfil comportamental, origem social, regional ou cultural, geracional, étnica-racial, religião, condições de saúde, à pessoa com deficiência, opinião política, estado civil, orientação sexual, etc.).

Dessa forma, cabe aos profissionais de RH aplicar as técnicas e ferramentas corretas, bem como realizar um desenho comparativo entre os valores éticos da empresa e dos candidatos, além de recrutar e selecionar sempre com base nas competências e qualificações de modo a garantir direitos iguais a todos, uma vez que a recusa de um profissional só é permitida caso lhe falte algum requisito ligado à função ou cargo e que, sem este, tornará a execução do trabalho tecnicamente impossível.

Já nas relações de trabalho, as principais violações éticas ocorrem nos relacionamentos hierárquicos, ou seja, entre gestores e subordinados e, também, nos relacionamentos horizontais, ou seja, entre pessoas ou grupos com um trabalho de nível semelhante dentro da empresa.

Nas relações de hierarquia, por exemplo, a violação mais comumente observada no âmbito organizacional, é o exercício abusivo do poder por parte dos gestores sobre os seus subordinados. Esse abuso, muitas vezes, é caracterizado pela coerção que o indivíduo sofre constantemente e que varia desde ameaças verbais ou não verbais de uma futura demissão, na solicitação de tarefas insignificantes e desestimulantes ou em sua má distribuição, ocasionando uma sobrecarga, bem como na anulação da autonomia (micro gerenciamento) e do reconhecimento ao bloquear o desenvolvimento profissional do liderado dentro da organização, além de proferir ofensas ou colocá-lo em situações vexatórias diante dos demais e, ainda, quando há contribuição ou omissão e inoperância

de sua parte diante de situações que potencializam o desenvolvimento dessas relações disfuncionais na organização.

Nas relações horizontais, a ética é questionada quando existe falta de cooperação e interação entre os colegas de trabalho tornando o relacionamento delicado, muitas vezes, devido a desconfiança gerada pela competição desmedida, pelo constante descumprimento de prazos, desorganização ou execução das tarefas de qualquer jeito apenas para se livrar do problema, além das fofocas, dos conflitos que evoluem para confrontos pessoais, da terceirização da responsabilidade ao culpabilizar quem não tem nada a ver com os erros cometidos, quando se assume o crédito pelo trabalho e pelas ideias do outro e, também, na formação de “panelinhas”, na qual se exclui, de forma intencional, um ou mais colegas de trabalho das atualizações da equipe ou do setor para que se sintam perdidos entre as demandas, diminuindo sua autoestima, motivação e, conseqüentemente, a confiança de seus gestores.

Nesse sentido, espera-se que ambas relações de trabalho sejam pautadas na cordialidade, diplomacia, cooperação e no respeito, pois, dessa forma, sugere-se ser possível encontrar a medida exata para que as divisões de papéis e das responsabilidades sejam eficazes e que o dar e receber ordens, no que tange as relações hierárquicas, possam ocorrer sem opressões e baseando-se no profissionalismo mútuo dos envolvidos.

No que diz respeito as avaliações de desempenho e promoções, os valores éticos são facilmente violados quando os processos avaliativos são baseados em julgamentos arbitrários e não em evidências factuais, quando não há o mapeamento das competências necessárias para cada cargo desconsiderando que estes possuem atribuições, responsabilidades, complexidades e atuações diferentes e ao fazer aplicações distorcidas, desviando-se dos motivos consistentes que levaram a sua implementação resultando, dessa forma, no distanciamento entre o real desempenho do profissional e sua contribuição efetiva do desempenho medido, gerando um sentimento de injustiça no avaliado e sua descrença tanto na avaliação quanto no avaliador. Além disso, tem-se as violações éticas conseqüentes das percepções distorcidas que o próprio avaliador faz a respeito dos avaliados como, por exemplo, julgá-lo mais favoravelmente quando ele apresenta características semelhantes e de forma desfavorável quando ele é diferente; ao avaliar como médio o desempenho de todos os seus liderados, não importando o desempenho real deles; ao avaliar todos os seus liderados mais favoravelmente ou desfavoravelmente; quando ele baseia sua avaliação somente em uma pequena parte do trabalho do avaliado ou, ainda, quando sua avaliação é baseada somente nos comportamentos mais recentes do profissional.

Desse modo, cabe aos profissionais de RH e aos gestores considerar a ética envolvida em todas as avaliações de desempenho, uma vez que seu modo de aplicação e conteúdo afetará não só a imagem que o profissional avaliado faz de si mesmo, mas também porque este processo pode conferir reais oportunidades de aprimoramento de

performance, permitindo o desenvolvimento na carreira (promoção) ou, ainda, conferir ônus e desvantagens (redução de remuneração variável ou futura demissão). Sendo assim, é imprescindível que o profissional saiba que suas condutas e decisões serão consideradas e que conheça com antecipação como será avaliado.

No que tange a saúde e segurança, o desrespeito a ética é comumente observado nas ações em que a saúde e segurança dos trabalhadores são submetidas à lógica do processo produtivo. Dada a pressão exercida para que haja maior produtividade, muitos profissionais são requisitados a aumentarem sua carga horária de trabalho, refletindo em uma maior exposição deles aos riscos ergonômicos, físicos, químicos ou biológicos.

Também ocorre um distanciamento entre o discurso e o que, de fato, é vivenciado cotidianamente nas empresas. Em muitos casos, prega-se que a saúde e segurança está em primeiro lugar, mas na prática diária ocorrem omissões dos acidentes, seja pela empresa ou pelo próprio colaborador, bem como a busca pelo não estabelecimento da relação entre os adoecimentos com o trabalho desenvolvido habitualmente ou, ainda, quando mesmo impossibilitados de desempenharem suas funções, os colaboradores permanecem na organização ou retornam antecipadamente do seu afastamento. Além disso, há casos onde os exames de saúde ocupacionais não são realizados conforme os riscos identificados, emitem-se certificados de treinamentos sem ministrá-los ou o fornecimento dos Equipamentos de Proteção Individual [EPI] pelas empresas é tão limitado ao custo, que são reutilizados diversas vezes, mesmo após o seu vencimento.

Sendo assim, é fundamental aplicar as medidas corretivas e preventivas aos riscos identificados, bem como realizar um estudo e levantamento do ambiente de trabalho, acompanhar as legislações vigentes, realizar avaliações eventuais do estado de saúde dos colaboradores, inserir os Equipamentos de Proteção Coletiva [EPC], fornecer adequadamente os EPIs e promover ações educativas voltadas a saúde e segurança nas organizações.

No que se refere à privacidade, esta é devida tanto por parte das empresas em relação aos seus colaboradores quanto deles em relação a empresa. Por se tratar de um direito fundamental do ser humano, os problemas éticos na relação empresa-colaborador surgem à medida que ocorrem violações de sua intimidade, desrespeito a sua personalidade, aos seus dados pessoais e ausência de limites entre o pessoal e o corporativo. Desse modo, a realização de revistas íntimas, a requisição de exames médicos que não apresentam relação com as atividades laborais dos colaboradores, a instalação de câmeras em banheiros ou vestiários, bem como o controle de idas ao banheiro para impor maior produtividade e a interceptação de e-mails, conversas telefônicas e de mensagens particulares se configuram como atos abusivos e ilícitos por parte das empresas.

Além disso, com o avanço tecnológico e a hiperexposição em redes sociais, outras questões emergem e são dignas de reflexões éticas. É sabido que, atualmente, empresas e profissionais de RH utilizam as redes sociais como ferramentas para recrutar, selecionar

ou para demitir profissionais. Mas, até que ponto essa vigilância e investigação por parte das empresas não caracterizam, por exemplo, violações do livre desenvolvimento da personalidade dos indivíduos, de sua imagem ou até uma dificuldade em estabelecer o limite entre o que é pessoal e o que é de cunho corporativo?

Diversas empresas também adotam o uso de “softwares” que decodificam o comportamento de candidatos e de seus colaboradores, traçando o perfil comportamental deles. Entretanto, dependendo da quantidade de algoritmos disponíveis, junto com tais padrões de comportamento, ainda se torna possível ter acesso às informações sobre seus hábitos, preferências, saúde, gostos, suas motivações, desmotivações e pontos de melhorias. Neste contexto, surge a preocupação dos próprios colaboradores e candidatos sobre como seus dados pessoais e dados sensíveis são tratados pelas empresas que os utilizam como ferramenta para gestão de pessoas.

Já na relação colaborador-empresa, a discussão ética ocorre em torno de como manter a segurança das informações tidas como confidenciais pela empresa. Um colaborador, por exemplo, pode compartilhar em suas redes sociais fotos do seu ambiente de trabalho e acabar expondo um projeto que estava sob sua responsabilidade. Também pode praticar espionagem empresarial vendendo dados e informações ou, ainda, favorecer ataques cibernéticos devido a utilização incorreta das tecnologias no trabalho. Dessa forma, é importante estabelecer políticas que orientem tanto as empresas quanto seus colaboradores para que ambas relações sejam pautadas na transparência e no respeito.

No que se refere a conduta das empresas diante de demissões, vale ressaltar que existe uma linha muito tênue entre a conduta ética e a falta de profissionalismo e consideração com o profissional que retornará ao mercado de trabalho.

Práticas como demissões em massa ocasionadas por constantes e intermináveis reestruturações organizacionais, a difamação do colaborador demitido perante outros empresários inserindo-o em uma espécie de lista negra, ausência de pagamento dos direitos trabalhistas e previdenciários, bem como a falta de confidencialidade por parte dos gestores permitindo que outras pessoas saibam dessa informação antes do funcionário e a inconveniência de realizar as demissões, por exemplo, na semana em que o colaborador perdeu algum ente querido, nas vésperas de datas comemorativas como Natal e Ano Novo ou no retorno das férias, de licenças ou de afastamentos médicos, são condutas eticamente questionadas.

Sendo assim, é imprescindível que a responsabilidade social, a ética e os valores compartilhados pelas empresas sejam percebidos também na condução dos processos demissionais. Como forma de apoio ao profissional demitido, pode-se oportunizar programas de qualificação, de recolocação ou, ainda, estender a oferta de benefícios por um período superior a rescisão contratual afim de minimizar as consequências da perda do emprego.

b) Direitos e responsabilidade profissional

Os profissionais de RH, para ingressar, associar-se a instituições da categoria ou

para permanecer em uma empresa, seja como contratado ou como prestador de serviços, devem considerar a missão, as normas, as políticas e as práticas neles vigentes e sua compatibilidade com os princípios éticos de sua profissão.

É direito desses profissionais expressar-se publicamente a respeito de assuntos técnicos da área desde que estejam devidamente capacitados para tal e que seja em prol da coletividade. Além disso, a realização de suas atribuições profissionais deve ocorrer sem que haja interferências de pessoas não habilitadas e incompetentes para tais práticas.

É vedado aos profissionais de RH o uso de sua posição hierárquica, cargo, função, amizades, conhecimentos e influências para manipular sentimentos e emoções, prejudicar terceiros ou, ainda, obter favorecimentos para si e para outrem.

c) Sigilo profissional

No contexto organizacional, o sigilo compreende o fato do profissional de RH, prestador de serviço ou empregado, preservar e não divulgar para terceiros, informações que sejam importantes, estratégicas e fundamentais para a operação da empresa, como dados de planejamentos, informações comerciais, de processos ou financeiras.

O mesmo deve ocorrer a respeito de manifestações espontâneas da parte daqueles que buscam no RH a orientação para questões pessoais e profissionais, visando proteger, através da confidencialidade, a intimidade das pessoas e de grupos, inclusive, no que tange ao acesso as informações obtidas a partir do estímulo gerado em processos de recrutamento e seleção.

Dessa forma, deve-se guardar sigilo sobre o que souber em função do exercício profissional ressalvado os casos em que haja solicitação por autoridades e órgãos competentes ou em casos que interfiram na coletividade em que o indivíduo atua.

d) Práticas coercitivas à corrupção, propina e condutas antiéticas

Tanto a corrupção quanto as condutas antiéticas, em suas diversas formas, devem ser combatidas através das boas práticas de governança corporativa.

Nesse sentido, ações preventivas por parte das empresas são necessárias e a área de gestão de pessoas tem função importante no que diz respeito à propagação das políticas de compliance a fim de proporcionar uma maior conscientização sobre o tema em todos os níveis da organização.

Além disso, os profissionais de RH também podem auxiliar na definição das áreas que exijam intervenções mais urgentes dentro da organização, na criação de medidas para monitoramento, inibição e enfrentamento, no caso de crises internas e externas, bem como na aplicabilidade das sanções e penalidades cabíveis diante da constatação de irregularidades.

e) Relações com clientes

Para construir um relacionamento que agregue valor a longo prazo, toda relação empresa-cliente deve pautar-se na confiança, no respeito mútuo, na boa-fé e na busca constante pela harmonização dos interesses de ambos.

No contexto empresarial, a credibilidade e os valores éticos das marcas são colocados em discussão, principalmente, quando estas efetuam vendas de produtos ou de serviços baseadas em informações errôneas, quando não solucionam as reclamações registradas e, também, quando omitem informações importantes acerca do desempenho, das características técnicas, de utilização, de precificação e de segurança dos seus produtos, fazendo com que o consumidor se engane sobre as reais especificações do que está sendo anunciado, dificultando uma tomada de decisão mais assertiva de compra e de consumo.

Nesse sentido, situações semelhantes podem ocorrer com profissionais de RH que trabalham com prestação de serviços de recursos humanos em organizações ou para pessoas físicas. Dessa forma, para oferecer soluções de gestão em RH especializada, é essencial que tais profissionais desenvolvam serviços que agreguem benefícios reais ao implementar estratégias de mudanças e ações alinhadas com as motivações e necessidades de seus clientes, garantindo, assim, a qualidade nas suas entregas.

f) Princípios fundamentais da profissão

Os profissionais de RH têm o compromisso de conhecer e basear sua atuação nos princípios universais dos Direitos Humanos, na Constituição Federal e no Direito do Trabalho, prezando pela defesa do direito humano ao trabalho em condições justas, com remuneração equitativa e satisfatória a todos, resguardando indivíduos e coletividades do desemprego.

Também compete aos profissionais de RH, aprimorar continuamente seu conhecimento técnico-científico e, ainda, delegar demandas quando estas extrapolarem seu campo de atuação, competências e qualificações a profissionais devidamente habilitados.

Deve exercer a profissão com responsabilidade, honestidade e imparcialidade deliberando, sempre, por uma conduta ética, dialógica, justa, crítica e proativa, respeitando a singularidade dos indivíduos, comprometendo-se com a promoção da diversidade e empenhando-se no combate à discriminação de qualquer natureza nas relações de trabalho.

g) Meios de comunicação e informação

A comunicação empresarial afeta diretamente o potencial competitivo das empresas, principalmente, no que diz respeito a sua reputação, ao posicionamento da marca e a conquista de novos clientes (Gracie, 2010).

Neste contexto, os dilemas éticos emergem quando, na divulgação de informações ao público, estas se utilizam de estratégias que possam gerar concorrência desleal ou prejuízos à população, tais como promover produtos ou serviços de forma sensacionalista, bem como veicular propagandas enganosas nos meios de comunicação, entre outros.

O mesmo pode ocorrer com os profissionais de RH que utilizam as redes sociais para tornar público conteúdos relacionados à área ou divulgar suas atividades profissionais. Portanto, ao compartilhar informações inerentes à área de gestão de pessoas nos meios de comunicação e informação, deve-se fazê-lo de forma crítica, contextualizada e com

respaldo técnico-científico.

Já no contexto organizacional, os profissionais de RH podem utilizar as redes sociais de forma estratégica para consolidar a cultura corporativa, bem como as conquistas internas, os valores compartilhados e os benefícios de atuar na empresa potencializando, dessa forma, a marca empregadora, a retenção e a atração de novos profissionais.

h) Relações de parcerias

As empresas que se preocupam em desenvolver suas atividades numa perspectiva de crescimento sustentado e conjunto, sempre procuram estabelecer sólidas relações de parcerias baseadas na confiança, cooperação, flexibilidade e transparência.

Desse modo, é importante que todos os parceiros – da cadeia produtiva e da área de RH - conheçam e apliquem condutas relacionadas à responsabilidade social quanto ao cumprimento das legislações, das exigências de segurança do trabalho, das cláusulas dos contratos firmados entre as partes, quanto à prestação de contas, a abominação ao trabalho infantil, a exploração sexual de crianças e adolescentes, ao trabalho escravo e de práticas comerciais fraudulentas e desleais.

Nesse sentido, cabe aos profissionais de RH fazer uma gestão efetiva das parcerias da área para evitar desentendimentos a respeito dos objetivos centrais do relacionamento.

i) Direitos Humanos

As empresas, independentemente do porte e de onde atuam, exercem um importante papel na promoção da defesa dos Direitos Humanos.

Conforme descrito por Scabin e Acca (2017), toda empresa deve respeitar os direitos humanos das pessoas, abstendo-se de violá-los, seja por meio de suas próprias atividades ou por suas relações comerciais. Devem, ainda, adotar medidas a fim de prevenir, mitigar e, inclusive, reparar os impactos adversos que ocorrerem, sendo responsabilizadas conforme seu tamanho, estrutura e mesmo quando não tenham participação direta nas violações.

Nesse sentido, cabe a área de gestão de pessoas, a implementação de iniciativas que visam a capacitação de todos os colaboradores, seja através de cursos, palestras ou pela disseminação de conteúdos que abordem temas relacionados a proibição de práticas que violem tais direitos, as legislações nacionais e internacionais, a adoção de posturas e comportamentos que garantam o cumprimento e respeito aos direitos humanos dentro e fora das organizações, as sanções internas aplicáveis e, ainda, a responsabilidade sobre a observância e efetividade de suas próprias políticas e procedimentos operacionais.

j) Relações entre profissionais de RH

As relações entre profissionais de RH devem basear-se no respeito mútuo, na consideração e solidariedade, mas sem se eximir de denunciar atos que contrariem os preceitos técnicos e éticos da profissão.

k) Relações com as entidades da categoria

É fundamental que profissionais de RH participem de espaços de diálogo ou de atividades em entidades da categoria que tenham por finalidade o aprimoramento técnico-

científico, o exercício da cidadania e a valorização profissional.

Entretanto, não é permitido valer-se da posição ocupada para expressar superioridade com a intenção de exercer poder ou para obter vantagens pessoais e financeiras seja por intermédio de terceiros ou diretamente.

l) Relações com a esfera pública (órgãos de arrecadação e fiscalização)

No âmbito organizacional, as mais notórias oportunidades de violação ética estão no pagamento de impostos e na fiscalização por parte de órgãos públicos (Mizoguti, 2009). Nesse sentido, tanto a inadimplência fiscal, a sonegação de impostos ou as tentativas de burlar fiscalizações com informações fraudulentas comprometem o relacionamento e a reputação das empresas deixando-as em débito com os órgãos responsáveis.

Em muitos casos, é o profissional do Departamento Pessoal - um dos subsistemas da área de Recursos Humanos - que cumpre o papel de intermediar as relações de uma empresa com esses órgãos, atualmente, por meio do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas [eSocial].

Partindo dessa premissa, cabe aos profissionais de RH garantir o cumprimento de normas e de leis trabalhistas e previdenciárias, considerando direitos e deveres de ambas as partes envolvidas seja nas relações entre empresa e colaboradores e empresa e órgãos de fiscalização e arrecadação rejeitando compactuar com condutas ilícitas.

m) Relacionamento com a comunidade (ações filantrópicas)

Toda relação empresa-comunidade deve ser pautada no diálogo perene e transparente, na colaboração mútua e no respeito e entendimento da cultura local.

Visando minimizar os possíveis impactos gerados pelo desenvolvimento de suas atividades na região, as empresas devem avaliar e reconhecer quais são as reais demandas da comunidade na qual estão inseridas, estabelecendo canais de relacionamento que possibilitem a criação de soluções e melhorias para ambos.

O investimento em programas de cunho cultural e social a fim de promover a cidadania e a inclusão, bem como a realização de patrocínios e de doações pontuais a entidades filantrópicas, apoio aos poderes públicos através da conservação de praças, parques ou contribuição em projetos na área da educação e da saúde, são ações que podem ser implementadas pelo voluntariado dos próprios colaboradores para estreitar laços com a comunidade trazendo benefícios a longo prazo para todos.

Nesse sentido, os profissionais de RH podem atuar como agentes de transformação nas empresas, envolvendo as equipes de diversas áreas nessas ações e na gestão desse relacionamento.

n) Remuneração profissional

Todo profissional de RH deve ser remunerado de forma justa e conforme representação sindical, bem como administrar eticamente a política de remuneração e benefícios da empresa devendo recusar-se a exercer sua profissão em qualquer organização, seja pública ou privada, cujas condições de trabalho não sejam adequadas,

digna e justa ou possam prejudicar indivíduos, coletividades ou a si próprio.

o) Relacionamento com o meio ambiente

Embora esse item não conste como selecionado pelos respondentes da pesquisa, não se pode negar que cada vez mais a sustentabilidade se faz presente na pauta das organizações que desejam se manter competitivas.

No entanto, para o Instituto Ethos (2000), as questões éticas contemplam, principalmente, o comportamento delas quanto aos impactos de suas ações no meio ambiente.

Uma empresa atenta às oportunidades adota práticas de gestão ambiental incluindo o conceito de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão, sendo capaz de ampliar a sua compreensão acerca do ambiente onde realiza negócios. Além disso, busca promover a aplicação de critérios ambientais em toda a sua cadeia de valor visando não só controlar e mitigar eventuais impactos, mas também em promover as devidas compensações.

Quanto aos profissionais de RH, estes, por sua vez, precisam se perceber como parte integrante desse processo, pois além de auxiliar na identificação das principais fontes geradoras de impactos, podem criar uma cultura de sustentabilidade dentro das empresas por meio de ações de conscientização incentivando os colaboradores a levarem as boas práticas para além do ambiente profissional.

3.4 Percepção dos profissionais de RH quanto aos fatores que influenciam para que comportamentos antiéticos ocorram

Embora os profissionais de RH desejem pautar suas atividades e decisões em valores e princípios éticos, os resultados da pesquisa apontam que comportamentos antiéticos podem surgir devido a influência de fatores organizacionais e individuais, conforme Figuras 2 e 3.

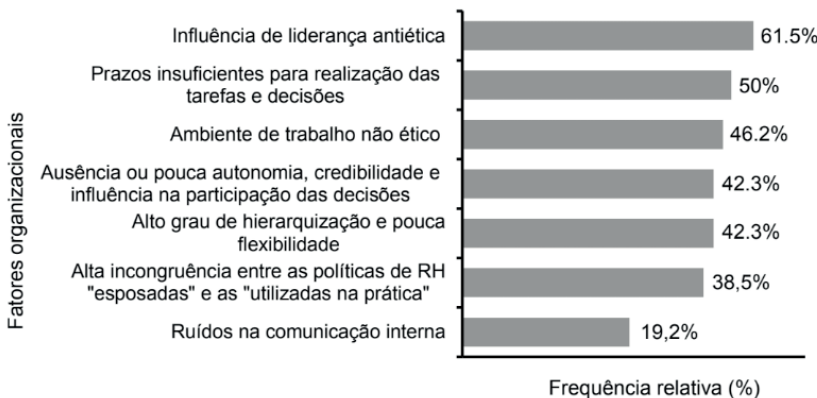


Figura 2. Fatores organizacionais que influenciam a ocorrência de comportamentos antiéticos de profissionais de RH

Fonte: Resultados originais da pesquisa

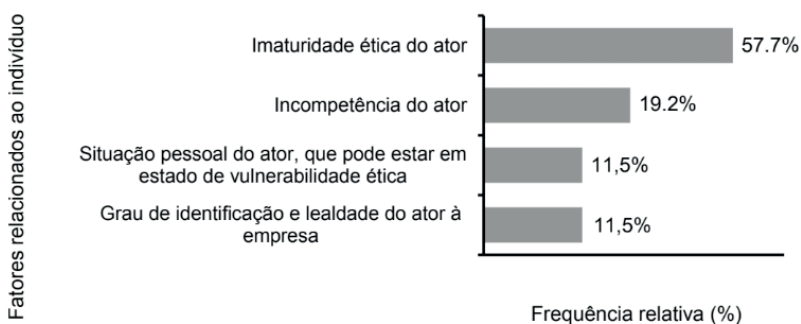


Figura 3. Fatores relacionados ao indivíduo que influenciam a ocorrência de comportamentos antiéticos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Partindo da premissa que a liderança é um processo de influência e que os líderes desempenham um importante papel na promoção de comportamentos éticos e na mitigação de condutas antiéticas, eles deveriam ser, para seus liderados, os principais defensores e praticantes desses princípios dentro das organizações.

Contudo, diante de tais resultados, é evidente que nem todos que assumem esse papel são capazes de se destacar eticamente. Desse modo, os líderes que tendem a não seguir leis e procedimentos, a fraudar sistemas de controle e indicadores, a abusar de sua posição para responsabilizar e coagir os outros por suas falhas e que exibem interesses próprios em detrimento do bem comum, podem contribuir significativamente para o surgimento de um ambiente de trabalho não ético e, conseqüentemente, promover uma cultura organizacional aética nas empresas por onde passam.

Para Robbins (2002), o comportamento organizacional é originado pelas pessoas que compõe as empresas e pode ser influenciado por condutas antiéticas que, ao serem repetidas ou realizadas por gestores, acabam reconhecidas pelos demais como condutas normais e aprovadas naquele ambiente de trabalho que, a partir da continuidade desses comportamentos, se torna não ético.

Neste contexto, sugere-se neste estudo que tais atitudes disfuncionais e prejudiciais são ainda mais estimuladas e reforçadas, principalmente, quando passam impunes devido à ausência ou não aplicação de sanções ou quando são recompensadas de alguma forma por essas lideranças antiéticas, seja por meio de concessões de privilégios ou de reajustes salariais generosos configurando, dessa forma, um ciclo de retroalimentação.

Portanto, para minimizar tais práticas nas organizações, é essencial que os gestores permaneçam vigilantes acerca do cumprimento dos princípios éticos contidos nos códigos de ética e que as empresas invistam no desenvolvimento da consciência ética de suas lideranças.

Um outro fator condicionante de condutas antiéticas, na percepção dos respondentes,

são os prazos insuficientes para realização das tarefas e decisões. Segundo Terra (2018), diante da pressão organizacional e mercadológica por resultados a curto prazo e um alto índice de produtividade, tais profissionais optam por caminhos mais rápidos e fáceis, sem considerar a forma como esses resultados são alcançados e quais impactos serão gerados.

No entanto, embora essa prática do curto prazo possa estar intrínseca na cultura da empresa, ser característico de uma área ou de uma gestão em específico, ressalta-se neste estudo que, frente as mudanças repentinas a nível global, será cada vez maior a necessidade de adaptarmos a maneira como trabalhamos em resposta a essas novas realidades.

Desse modo, o senso de urgência pautará cada vez mais as decisões que, por sua vez, são mais dinâmicas e contínuas dada a incompreensibilidade, a fragilidade e não linearidade dos contextos que se apresentam atualmente. Além disso, para conseguir reagir com agilidade as constantes transformações e eliminar o desperdício de tempo, é necessário buscar alternativas - como o uso de tecnologias - para melhorar o desempenho desses profissionais na execução de suas tarefas individuais, mas sem desconsiderar a ética em todo o seu desenvolvimento afim de não burlar os direitos e causar prejuízos a outrem.

Contudo, não são apenas os fatores de ordem organizacional que interferem na conduta dos profissionais de RH. Neste estudo, ao observar o conjunto de fatores relacionados ao próprio indivíduo, a imaturidade ética do ator foi apontada por mais da metade dos entrevistados como o principal fator influenciador de comportamentos tidos como antiéticos.

De acordo com o Instituto Ethos (2003), comportamentos éticos resultam do crescimento individual e da maturidade, ou seja, quando pessoas são imaturas, estas não podem ser éticas.

Nesse sentido, pressupõe neste estudo que essa imaturidade ética gera nos indivíduos uma incapacidade reflexiva acerca de si próprio, em relação aos outros, em relação as situações e na sua capacidade de ação perante elas. Logo, profissionais imaturos eticamente podem se engajar em comportamentos narcísicos e infantilizados - mesmo no ambiente de trabalho - sem medir as consequências dessa atitude no que se refere a equipe, seus pares e a organização. Além disso, desconhecem os outros devido ao baixo grau de empatia, desconhecem a si mesmo, pois alimentam uma autoimagem irreal ou uma autoestima demasiadamente alta ou baixa, não buscam o equilíbrio e integridade do ego e protegem cegamente seus próprios interesses tentando satisfazer seus caprichos e desejos em detrimento do que é justo.

Portanto, pode-se afirmar que a maturidade ética é essencial no contexto corporativo uma vez que essa característica capacita os indivíduos a atuarem nas organizações à medida que a complexidade social, política e econômica aumentam e que múltiplas perspectivas se impõem.

3.5 Análise das ações e reações dos participantes diante de eventos antiéticos

A ética, de acordo com Cortella e Filho (2014), é um exercício de escolha permanente e não um conjunto de respostas prontas. Ela auxilia na reflexão que deve ser feita perante as opções de ações e atitudes a serem tomadas adequando-as a cada situação específica.

Conforme o modelo proposto por Lowry (2006), a postura desses profissionais frente a tais questões pode variar desde a inação (não reação) ou uma postura de espectador (silêncio, neutralidade ou tolerância declarada) até o comportamento de coragem ética.

Partindo dessa premissa, diante de um dilema ou evento antiético, 69,2% (n=18) dos profissionais de RH entrevistados afirmaram ter um comportamento eticamente assertivo, ou seja, inicializam a operacionalização dos instrumentos à sua disposição para solucionar a questão. Já 15,4% (n=4) se engajam ativamente em promover um debate sobre as questões éticas (coragem ética), 11,5% (n=3) reconhecem que o dilema e/ou evento antiético existe e tentam suprimi-lo ou livrar-se dele (não enfrentamento/evitação) e 3,8% (n=1) apenas reage aos acontecimentos (eticamente reativo).

Contudo, ressalta-se que uma pequena parcela dos participantes assume uma postura de não enfrentamento e até evitam o dilema reconhecido. Sugere-se, neste estudo, que esse comportamento possa ser justificado, por exemplo, pela ausência de abertura para apontar falhas em processos, sugerir melhorias ou contestar as autoridades formais promovendo o desencorajamento de opiniões divergentes e de uma postura mais ativa; pelo receio de sofrer retaliações, perdas financeiras ou ter sua carreira ameaçada; pelo alto grau de identificação e lealdade a empresa (acredita ser benéfico para a empresa) ou devido ao entrincheiramento (existe o vínculo formal com a organização, mas não há comprometimento afetivo com ela).

Segundo Tomé (2013), as ações e comportamentos dos profissionais de RH ditam a resolução ou não de situações eticamente questionáveis aja vista que elas podem se prolongar e minar a cultura organizacional por anos pelo fato de não serem reprimidas.

Além disso, esses profissionais consideraram seus valores, princípios e crenças pessoais, suas experiências profissionais e conhecimentos adquiridos, a cultura organizacional, seu sentimento de pertencimento, a sua própria personalidade e a preocupação com a reputação como fatores que também influenciaram no seu modo de reagir (Tabela 2).

Tabela 2. Fatores pessoais ou não que também influenciam no modo de reagir dos profissionais de RH frente a eventos antiéticos

Subtemas	Exemplos
Crenças pessoais	"Apenas seguir o que é correto, de forma justa". "Meus princípios". "Ação traz mais resultado que discussão". "Acredito que a ética está na pessoa também, e se eu represento aquela organização também posso favorecer que outros colaboradores ajam dentro da ética. Também acho antiético não agir diante de uma situação antiética".
Experiências e conhecimentos adquiridos	"Entendimento de resolução de problemas". "Atuar com justiça do trabalho e analisar as consequências de atitudes antiéticas".
Cultura organizacional	"A vontade é reagir com coragem, mas por conta de represália, não enfrento". "Seguindo o código de ética". "Usando uma ferramenta que conste no manual de ética da empresa".
Reputação	"Imagem pessoal"
Sentimento de pertencimento	"Valores pessoais e valores organizacionais em linha".
Personalidade	"Sou cautelosa e prefiro resolver da forma mais passiva possível". "É da minha personalidade".

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Valores como o senso de justiça, a honestidade e a transparência nas relações foram descritos por alguns deles. Outros, ainda, afirmaram reagir de forma eticamente assertiva por estarem motivados, seja pela busca do ajuste de conduta, pela resolução da questão ou pela busca de um mundo melhor.

Na pesquisa realizada por Braga et al. (2017) com 23 gestores de RH, os valores pessoais também desempenharam um importante papel nas decisões a serem tomadas pelos profissionais. Segundo Ghillyer (2014), mediante uma determinada situação, cada indivíduo tem um conceito do que é certo ou errado baseando-se em suas convicções, experiências e cultura. Para Pineda e Marroquín (2011), frente a situações similares, as pessoas podem agir e tomar decisões distintas devido a cultura da empresa e estrutura da organização, aos seus valores pessoais, ao seu desenvolvimento cognitivo do que é moral, as diferenças culturais, as pessoas envolvidas, a gravidade da questão ética e as pressões geradas pela realização das atividades.

Neste sentido, visando solucionar as questões antiéticas, as ações desses profissionais variaram desde orientações por meio de feedbacks corretivos, reuniões com a liderança e o indivíduo, consulta ao código de ética institucional, submissão e averiguação dos fatos por comitê ou setor de compliance, análise do impacto e das circunstâncias para tomada de decisão até aplicações de medidas disciplinares tais como advertências, suspensões e demissões com ou sem justa causa (Tabela 3).

Tabela 3. Principais ações em casos de condutas antiéticas

Subtemas	Exemplos
Feedback corretivo	"Chamado atenção, por meio do feedback". "Diálogo, apresentação de documentos que mostram grau de necessidade e responsabilidade". "Procurar saber o porquê essas condutas estão acontecendo, dar um feedback para o ator melhorar sua conduta".
Consulta ao código de ética institucional	"Consultar o código e a comissão de ética". "Seguir fielmente orientação do Código de Ética da empresa. Geralmente ocorrem processos demissionais. Nem sempre por justa causa".
Submissão e averiguação dos fatos por comitê	"Geralmente existe um comitê que avalia esses casos. Como RH, na empresa que trabalho, não consigo agir muito". "Avaliação por comitê". "Formação de comitê (que assine compromisso de sigilo) que analise e emita parecer das ações a serem tomadas".
Análise do impacto e das circunstâncias para tomada de decisão	"Análise administrativa do impacto da conduta antiética". "Averiguação profunda das circunstâncias antes da tomada de decisão".
Medidas disciplinares	"Todos os tipos de sanções! Advertência, suspensão, demissão etc". "Carta de advertência e ou suspensão". "Na maioria das vezes é advertência verbal, escrita ou suspensão do colaborador com justa causa". "Desde uma suspensão até uma possível justa causa".

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Portanto, ao passo que todos esses fatores e, principalmente os relacionados aos valores e crenças desses profissionais, possam limitar sua capacidade de ação e de escolha frente aos dilemas éticos e influenciar de forma negativa no processo decisório ético para solucioná-los, nota-se, nesse estudo, o quão fundamental é a avaliação da congruência entre os valores pessoais e os compartilhados pelas organizações.

Esse alinhamento de expectativas permitirá aos profissionais de RH conhecer em maior profundidade às diretrizes de suas respectivas organizações sendo possível fazer ajustes em seus próprios comportamentos ao que é esperado por elas em termos de ética. Além disso, a confiança na cultura fomentaria posturas de maior coragem ética, ou seja, facilitaria, por exemplo, um debate acerca de qual seria a melhor solução frente a cada evento antiético, pois de acordo com Wooten (2001), quanto maior a complexidade da situação e menor for o apoio institucional relacionado as normas, aos instrumentos formais ou as práticas e comportamentos já validados para solucioná-los, maior peso terão os valores pessoais, as crenças e experiências desses profissionais em suas decisões.

3.6 Análise de dilemas éticos em RH

Troca de informações com o mercado sem consentimento da empresa, perseguição e inveja de pares, regalias para alguns profissionais por serem "amigos" do líder, assédio moral de gestor com chantagem, falta de respeito ou indiferença entre líder e liderado por questões pessoais e práticas de corrupção, foram algumas das situações presenciadas pelos profissionais deste estudo.

Entretanto, os dilemas éticos relacionados às funções específicas da área variaram desde contratações com base em favoritismo devido ao grau de parentesco ou indicações impostas, contratações com práticas discriminatórias relacionadas ao gênero, classe social e étnico-racial, invasão de privacidade em processo seletivo até demissões enviesadas (Tabela 4).

Tabela 4. Dilemas Éticos em RH

(continua)

Subtemas	Exemplos
Contratação com base em favoritismo (grau de parentesco)	"Permitir a contratação de familiares para o mesmo time". "Indicações forçadas com grau de parentesco muito próximo a alta governança". "Obrigação de contratar profissional por conta de parentesco ou envolvimento pessoal". "Contratação de sobrinha de um gerente na área financeira. Foi reportado pelo RH ao Board da empresa e ao supervisor imediato do gerente com acompanhamento para a movimentação da colaboradora para outra área e outra subordinação".
Contratação com base em favoritismo (indicações impostas)	"Quando o processo de recrutamento e seleção já tem a pessoa certa da vaga, fazem o processo como a parte do indicador de RH, não havendo equidade no processo". "Contratação para um determinado cargo por indicação (imposição) de um indivíduo sem atender os mínimos requisitos para a vaga, quando tínhamos funcionários com esses requisitos se fosse aberto processo seletivo interno".

Tabela 4. Dilemas Éticos em RH

(conclusão)

Subtemas	Exemplos
Contratação com práticas discriminatórias	"Discriminação de profissionais locais (Maranhão) frente a profissionais de outras regiões do Brasil". "Dificuldades em contratar em função de gênero (mulheres) ou etnia (pessoas pretas)". "Era obrigada a contratar pessoas do sexo masculino por ser uma exigência da diretoria, por puro machismo! Fizemos um árduo trabalho de R&S e passamos a selecionar mulheres e mostrar os resultados! Foi difícil, mas vencemos e com êxito!" "Contratação de pessoas de classe alta ou amigos do diretor".
Invasão de privacidade	"Em entrevista online, pediram para ver o guarda roupa do candidato para ver se era organizado".
Demissões enviesadas	"Dispensar funcionário por justa causa sem motivo plausível". "Presenciei demissões por justa causa, o que não era correto a ser feito. Infelizmente, não fui ouvida". "Acompanhei um processo de redução de quadro de pessoas, devido a uma crise econômica, porém todos os dispensados tinham histórico de doença do trabalho, como LER".

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Neste contexto, conforme descrito por Wooten (2001), os dilemas éticos em RH são definidos como as demandas multifacetadas colocadas aos profissionais de RH nas quais as expectativas, crenças, valores e necessidades pessoais, organizacionais e profissionais conflitam como resultado de influências sobre as obrigações, funções e atividades da própria área.

Nos resultados apresentados por Braga et al. (2017), por exemplo, dilemas relacionados a manipulação de processos e informações - apresentação de processos seletivos mesmo existindo um candidato já escolhido, bem como a supervalorização da imagem de uma vaga que não condiz à realidade, o recebimento de avaliações de desempenho mal feitas seja devido à falta de conhecimento ou preparo do avaliador ou por estarem manipuladas com a finalidade de demitir alguém – também foram relatados por profissionais da área de RH.

Já na análise realizada por Ekuma e Akobo (2015), foram citados dilemas como a má utilização dos dados e informações (revelação de informações que foram fornecidas de modo voluntário e confidencial ou quando são pressionados a omiti-las, alterá-las ou deletá-las); a manipulação e coerção (implementação de políticas e práticas de RH que repreendem e obrigam os colaboradores a revelarem assuntos particulares ou a alterarem seus valores e necessidades pessoais) e a falta de capacidade técnica (são colocados em situações nas quais a sua qualificação não é suficiente para enfrentá-las, mas mesmo assim tem que fazê-lo).

Logo, a partir dos diversos dilemas apresentados neste estudo e em pesquisas anteriores, elaborou-se o código de ética que, ao discorrer de forma mais precisa acerca dessas questões, auxiliará os profissionais de RH no enfrentamento e na compreensão de quais condutas são antiéticas tanto em sua profissão quanto a nível organizacional.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os códigos de ética institucionais sejam importantes nas organizações, nota-se neste estudo que, diante dos diversos dilemas éticos e fatores elencados, tais instrumentos oferecem auxílio limitado aos profissionais de RH e a área. Neste contexto, a identificação e análise dos principais dilemas éticos e dos fatores organizacionais e individuais, permitiu reunir os aspectos essenciais para a elaboração do código de ética específico aos profissionais de gestão de pessoas. Ao passo que os fatores organizacionais revelam limites a autonomia decisória dos profissionais de RH, a limitação principal, no que diz respeito aos seus comportamentos, ações e decisões éticas ou antiéticas, se encontra nos fatores de ordem individual, ou seja, na sua própria capacidade de reflexão, adoção de uma conduta crítica frente aos dilemas e no desenvolvimento de sua própria consciência e maturidade ética.

REFERÊNCIAS

Aguilar, F. J. 1996. **A Ética nas empresas: maximizando os resultados através de uma conduta ética nos negócios**. 1ed. Editora Jorge Zahar, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Arruda, M. C. C. 2002. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor**. 1ed. Editora Negócio, São Paulo, SP, Brasil.

Braga, B. M.; Kubo, E. K. M.; Oliva, E. 2017. **Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação**. Revista de Administração Contemporânea. 21(6): 832-850.

Capembe, A. L. M. 2016. **A ética nos recursos humanos: estudo de caso nas empresas públicas na província do Namibe (Angola)**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Cherman, A., Tomei, P. A. 2005. **Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?**. Revista de Administração Contemporânea. 9(3): 99-120.

Coelho, M. I. Z.; Carvalho, A. C. A.; Pires, A. F.; Prestes, S.; Silva, T. A. 2011. **Micros e Pequenas Empresas no Brasil: um olhar para situação em Osasco e uma contribuição para o processo de implantação do Código de Ética**. Revista Científica Hermes. 4: 11-22.

Controladoria-Geral da União [CGU]. 2020. **Empresa Pró-Ética 18/19**. Disponível em: < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf/view>>. Acesso em: 13 fev. 2022.

Cortella, M. S.; Filho, C. B. 2014. **Ética e vergonha na cara!** 1ed. Editora Papirus 7 Mares, Campinas, SP, Brasil.

Davis, A. J.; Parkes, C. 2013. **Ethics and social responsibility – do HR professionals have the ‘courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders?’** *The International Journal of Human Resource Management*. 24(12): 2411-2434.

Dias, A. R.; Prado, T. L.; Queiroz, H. M. G. 2008. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor estudo comparado em três instituições bancárias**. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Anais... p. 1-15.

Ekuma, K. J.; Akobo, L. A. 2015. **Human resource management ethics and professionals’ dilemmas: a review and research agenda**. Human Resource Management Research. 5(3): 47-57.

Ghillyer, A. W. 2014. **Ética nos Negócios**. 4ed. Editora Mc Graw Hill Education, New York, Estados Unidos.

Gomes, A. F. 2005. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. Revista de Gestão USP. 12(3): 1-9.

Gomes, J. S.; Silva, V. G. 2008. **O uso do código de conduta ética como instrumento de controle gerencial: estudo de casos em empresas internacionalizadas**. Revista Contemporânea de Contabilidade. 1(10): 111-127.

Gracie, K. M. 2010. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica**. Monografia de Especialização em Pedagogia Empresarial. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Gramberg, B.; Menzies, J. 2006. **Ethical decision making of HR managers: juxtaposing ethical egoism, the interests of the firm and employees**. In Working Paper Series School of Management, 1.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social [ETHOS]. 2000. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas: reflexões e sugestões**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social [ETHOS]. 2003. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflex%C3%A3o10.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

Lima, C. M. P. 2012. **As competências dos profissionais da área de gestão de pessoas/recursos humanos**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

Lowry, D. 2006. **HR managers as ethical decision-makers: Mapping the terrain**. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 44(2): 171-183.

Mercadometro. 2018. **Mulheres são maioria em cargos de gestão de RH?**. Disponível em: <<https://blog.mercadometro.com.br/2018/01/mulheres-maioria-cargos-gestao-rh/>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

Ministério da Saúde. 2013. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. **Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jun. 2013. Seção 1, p. 59-62.

Mizoguti, A. 2009. **Etapas do processo de elaboração de um código de conduta em microempresa e empresa de pequeno porte: uma proposta**. Monografia de Bacharelado em Administração. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil.

Moreira, J. M. 1999. **A ética empresarial no Brasil**. 1ed. Editora Pioneira, São Paulo, SP, Brasil.

Murgel, D.O.; Neves, J.M.S.; Silva, J.C.O. 2006. **A ética nos negócios como diferencial competitivo**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza, CE, Brasil. Anais... p. 1-8.

Pineda, E. S.; Marroquín, J. A. C. 2011. **Ética nas empresas**. 1ed. Editora AMGH, Porto Alegre, RS, Brasil.

Robbins, S. P. 2002. **Comportamento organizacional**. 9ed. Editora Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.

Scabin, F.; Acca, T. S. 2017. **Implementando os princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos da ONU: o dever do Estado de proteger e a obrigação das empresas de respeitar os direitos humanos**. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28697/implementando-os-princ%C3%ADpios-orientadores-sobre-empresas-e-direitos-humanos-da-ONU.PDF?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

Schwartz, M. S. 2016. **Ethical decision-making theory: an integrated approach**. *Journal of Business Ethics*, 139(4): 755-776.

Terra, F. P. 2018. **O comportamento antiético das organizações: uma análise acerca dos fatores que permeiam a conduta dos indivíduos da sociedade capitalista**. Monografia de Bacharelado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Tomé, T. L. 2013. **Os dilemas éticos dos profissionais de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Whitaker, M. C. 2007. *Ética na vida das empresas: depoimentos e experiências*. 1ed. Editora DVS, São Paulo, SP, Brasil.

Wooten, K. C. 2001. **Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes**. *Human Resource Management Review*. 11(1): 159-175.

Zarifian, P. 2003. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2ed. Senac São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

ASPECTOS GERAIS SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XXI

Data de aceite: 02/05/2023

Luis Gustavo Esse

Concluinte do curso de Administração,
da Universidade do Oeste Paulista
(UNOESTE).

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo apresentar uma breve análise sobre o crescimento do trabalho remoto e o fim dos escritórios tradicionais, demonstrando como a pandemia do COVID-19 pode ter influenciado, a acelerar este fenômeno, transformando de forma permanente, as relações laborais. O presente trabalho visa ainda abordar sobre os principais desafios e mudanças que estão sendo percebidas, no ambiente empresarial, nesta retomada pós-pandemia. Desta forma, assim como observado em outros eventos globais, de grande impacto, este trabalho tem por objetivo demonstrar que, finalmente, as relações laborais adentraram no século XXI, graças as imensas transformações introduzidas durante os períodos de restrições e *lockdown*, em todo o planeta. Estaria, a humanidade, finalmente, ingressando em uma nova era, na qual as relações laborais se confundirão com a vida pessoal do indivíduo? Seria, realmente

saudável e benéfico ao trabalhador, o trabalho remoto que, embora existente desde os tempos anteriores a pandemia do COVID-19, este modelo somente ganhou força efetiva a partir deste último evento? O presente trabalho tem, portanto, objetivo de esclarecer estes questionamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho Remoto. Pandemia. Relações de Trabalho. Vida Pessoal. Qualidade de Vida.

GENERAL ASPECTS ABOUT WORK FLEXIBILIZATION IN THE 21ST CENTURY

ABSTRACT: This research aims to present a brief analysis of the growth of remote work and the end of traditional offices, demonstrating how the COVID-19 pandemic may have influenced, to accelerate this phenomenon, permanently transforming industrial relations. The present work also aims to address the main challenges and changes that are being perceived, in the business environment, in this post-pandemic resumption. In this way, as observed in other global events of great impact, this work aims to demonstrate that, finally, labor relations have entered the 21st century, thanks to the immense transformations introduced during

the periods of restrictions and lockdown, all over the planet. Is humanity, finally, entering a new era, in which labor relations will be confused with the individual's personal life? Would remote work really be healthy and beneficial to the worker, which, although existing since the times before the COVID-19 pandemic, this model only gained effective strength from this last event? The present work therefore aims to clarify these questions.

KEYWORDS: Remote Work. Pandemic. Work relationships. Personal life. Quality of life.

INTRODUÇÃO

Quem nasceu e cresceu na segunda metade do século XX, se habituou a ideia, desde o início de sua vida laboral, ao trabalho em escritórios fechados, com uma inflexível jornada das oito até as dezoito horas, enfrentando, muitas vezes congestionamentos, transporte público lotado e, mesmo com todas estas adversidades, era importante chegar ao local de trabalho sempre bem vestido e com boa aparência, sendo isto uma regra, até pouco tempo atrás, para todos aqueles que precisavam trabalhar em um ambiente de escritório, independente do porte da empresa.

Ainda antes da pandemia, com o crescimento da participação da geração Y, também comumente chamados de *millenials*, no mercado de trabalho, algumas empresas começaram a flexibilizar o ambiente de trabalho, como forma de reter talentos desta geração. Segundo Ana Clara Amado Estevão dos Reis, um dos principais desafios, quando se trata de colaboradores da geração Y, está relacionado a sua menor preocupação com a estabilidade no trabalho, conforme segue (2020):

Neste sentido, é preciso ter atenção à geração dos Millennials, conhecida por demonstrar maior flexibilidade, adaptabilidade e menor preocupação com a estabilidade no trabalho (...). Esta geração não sente uma grande lealdade pela empresa onde trabalha, o que é confirmado neste estudo quando se percebe, de maneira geral, a indiferença apresentada pelos participantes com relação à intenção de permanecer na empresa. (REIS, 2020, p. 45).

Como se analisa acima, se esta geração possui menor preocupação com a estabilidade no ambiente de trabalho, conclui-se, portanto, que a demissão não é um fator de preocupação para esta geração, ainda que, atualmente, a taxa de desemprego, em todo o mundo, tenha apresentado índices elevados. Por este motivo, observa-se que os fatores que motivam os *millenials*, no ambiente de trabalho, são um pouco mais complexos, do que os existentes nas gerações anteriores, conforme explica Ana Clara Amado Estevão dos Reis (2020):

Para atrair os Millennials, que estão no início das suas trajetórias profissionais, os empregadores devem traçar os seus processos de recrutamento enfatizando trabalhos interessantes, com significado, um ambiente de trabalho em equipa, e uma cultura de responsabilidade social. Isto, sem esquecer que os Millennials mais experientes também valorizam as condições de trabalho e os pacotes de remuneração. De maneira geral, esta geração valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (...). (REIS, 2020, p. 17).

Ao observar o trecho acima, devemos destacar, como palavras-chave, as seguintes: trabalhos interessantes, condições de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Nota-se, que estas palavras-chave em destaque, são fundamentais para desenvolver o presente estudo acerca do trabalho remoto e sua aceitação pelos trabalhadores, como será discorrido mais adiante.

Desta forma, é sabido que, para estes trabalhadores, este antigo anseio da Geração Y, de flexibilização das relações de trabalho, deverá ser empregado de uma outra forma, contudo, independente do contexto da pandemia ou não, percebemos que a flexibilização tornou-se uma palavra de ordem das relações laborais do século XXI. Acerca da importância da flexibilização, para os *millenials*, Leonor Nunes Homem de Freitas Ribeiro (2020), explica o seguinte:

(...) os autores concluíram que a flexibilidade no local de trabalho podia aumentar a intensificação do trabalho, uma vez que, os colaboradores ao reduzirem o seu horário laboral, acabavam por trabalhar horas extra como retribuição da flexibilidade oferecida. Alguns, aceitam esta flexibilidade, pois acaba por dar a liberdade de integrar a vida profissional e não profissional de maneira a atender às suas necessidades e permitir criar um equilíbrio perfeito entre a vida profissional e pessoal que desejam. (RIBEIRO, 2020, p. 2).

Nota-se, portanto, que a ideia não consiste em gostar ou não gostar de trabalhar, mas sim, em como trabalhar, em outras palavras, como pode-se observar acima, os *millenials* gostam de trabalhar com uma margem de liberdade, ou seja, a ideia de trabalhar em um escritório fechado, com horário pré-estipulado, de forma rígida e inflexível, como foi o padrão durante várias décadas, constitui-se, para esta geração, um verdadeiro pesadelo laboral, que os torna improdutivos e, por consequência, desmotivados.

Embora a flexibilização das relações laborais já estivesse sendo introduzida de forma gradual, antes da pandemia, o cenário atual tem servido como um importante cenário para poder se realizar uma adequada dosimetria desta flexibilização, em especial, no que diz respeito ao trabalho remoto, como restou comprovado em pesquisas recentes, aonde foi possível observar que a tendência é de flexibilização, jornada de trabalho híbrida, e não, somente, o trabalho remoto em tempo integral, conforme pesquisa feita pela revista Valor Investe (2020), cujo trecho se apresenta a seguir:

No entanto, analisando o longo prazo e pensando em um momento em que a vacina já tenha sido descoberta, 70% das pessoas optam pelo home office por no máximo duas vezes por semana. Estar em cargo de liderança de forma geral levou a uma menor demanda por dias de trabalho remoto. (VALOR INVESTE, 2020, s.p.).

Como se observa acima, o que os colaboradores tem buscado, na realidade, é a “quebra da rotina” e não a comodidade de se trabalhar em casa. Desta forma, é possível concluir que o principal desafio que se apresenta aos gestores, não é o de apenas controlar as equipes a distância, mas de como realizar este revezamento de jornada presencial e

remota (trabalho híbrido), de forma que todos se sintam satisfeitos com os seus respectivos horários e locais de trabalho, garantindo que este formato de trabalho seja justo e adequado para todas as partes envolvidas.

MÉTODOS

A presente pesquisa foi realizada através de consulta a artigos, livros e conteúdos jornalísticos que abordassem este tema, independente do período de elaboração destes materiais, haja vista que, o objetivo em questão, deste trabalho, é abordar diversos pontos relacionados ao trabalho remoto, principalmente com foco a geração mais afetada por este novo modelo de trabalho: a Geração Y (*millenials*).

A análise de materiais anteriores a pandemia do COVID-19, foi crucial para compreender quais eram as ideias e expectativas em torno do trabalho remoto, naquele momento, bem como analisar o que estava sendo empregado nesta forma de trabalho e o perfil destes empregadores, confrontando esta realidade, com a realidade vivida a partir da pandemia do COVID-19, quando a prática do trabalho remoto se intensificou.

Desta forma, houve uma preferência por trabalhos acadêmicos produzidos por renomadas instituições nacionais e internacionais, para compor o referencial bibliográfico deste trabalho, sendo portanto, a metodologia empregada para o desenvolvimento da presente pesquisa, a bibliográfica, que de acordo com Antônio Joaquim Severino (2007), consiste em:

(...) registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

RESULTADOS

Conforme identificado na parte introdutória, verifica-se que o principal desafio atual, na migração do modelo atual de escritórios, para a expansão do modelo de *home office*, está na flexibilização das relações de trabalho. Com este novo enfoque, dá-se maior importância a produtividade e menor importância a questões transversais do ambiente de trabalho, como a vestimenta, horário de trabalho, dentre outras questões anteriormente consideradas relevante, no ambiente de trabalho totalmente presencial. Em outras palavras, esta nova modalidade de trabalho tem enfoque maior em resultados e, devido a sua característica de isolamento, pouco ou nada tende a se importar com o indivíduo, haja vista que, dependendo do modelo de *home office* adotado pela empresa, não se há qualquer necessidade de contato visual com o trabalhador, desde que ele apresente os resultados esperados pela empresa, conforme explica Josiane Ribeiro Menna (2008):

O mercado de trabalho moderno tem acompanhado a velocidade das transformações tecnológicas nas empresas. Neste contexto de novas demandas organizacionais, tais como flexibilidade e aumento de produtividade, os trabalhadores precisam compreender o que é deles esperado, e responder a essa expectativa da mesma forma rápida com que as mudanças acontecem. (MENNA, 2008, p. 29).

No trecho em destaque acima, percebemos duas variantes de crucial importância: primeiro, o empregador precisa deixar claro o que ele busca do colaborador; segundo, o colaborador deve ter plena convicção de que será capaz de entregar aquilo que é buscado pelo seu empregador. Em outras palavras, esta modalidade de trabalho requer, acima de tudo, muita disciplina, conforme explica Josiane Ribeiro Menna (2008):

Não ter um horário de trabalho definido, não enfrentar o trânsito para deslocamento até a empresa e poder gerenciar o seu tempo de acordo com seu próprio ritmo de produtividade parece ser algo bastante sedutor para a maioria dos trabalhadores. No entanto, estas vantagens têm uma contrapartida no trabalho e na vida dos trabalhadores remotos: autodisciplina, isolamento, o escritório invadindo a sua casa e a vida da sua família. Administrar estas questões é apresentado como grande desafio destas pessoas. (MENNA, 2008, p. 53).

Como se observa, este modelo de trabalho confere ao colaborador, poderes de gestão, em maior ou em menor grau, no que diz respeito ao gerenciamento da execução de seus trabalhos, conferindo, ao colaborador, maior ou menor grau liberdade, neste aspecto. Em paralelo a este “novo poder”, conferido ao colaborador, abriu-se margem a transformação do trabalhador celetista em prestador de serviços, dependendo do grau de flexibilização que tenha sido adotado pela empresa. Neste sentido, é importante observar a existência, ou não, das elementares configuradoras do vínculo empregatício, conforme explicadas por Luis Gustavo Esse (2021):

Neste caso, ainda que, em tese, exista uma vedação legal, em virtude da existência da pessoa jurídica, para caracterizar o MEI como empregado, não podemos esquecer, que a prestação de serviços é realizada por uma pessoa física, e, em razão deste fato, é possível a caracterização do vínculo empregatício da pessoa física, que desempenha a função, junto a empresa contratante da prestação de serviços, caso configuradas as elementares que configuram o vínculo empregatício (subordinação, habitualidade, onerosidade e pessoalidade). (ESSE, 2021, p. 3).

Neste sentido, sendo possível que o colaborador execute suas tarefas, com determinado grau de liberdade, de forma que sejam afastadas as elementares de subordinação, habitualidade, onerosidade e pessoalidade, é perfeitamente possível que a relação de emprego seja transformada em prestação de serviços. Esta transformação, por sua vez, atribui um maior grau de liberdade nas relações de trabalho, uma vez que afasta a interferência estatal, existente nas relações de emprego, conforme explica Bruna de Siqueira Pinhatti (2017):

Em uma relação de emprego caberia ao Estado intervir na relação, para assim, proteger a parte hipossuficiente. No caso da relação de prestação de serviços, não há uma intervenção direta do Estado, desse modo, cabe ao próprio prestador de serviço fazer uma análise minuciosa do contrato que está assinando, pois só assim, terá a certeza de que está ocorrendo uma relação benéfica para todas as partes que compõem a relação contratual. (PINHATTI, 2017, p. 26).

Como destacado no trecho acima, este modelo de contratação, afasta a aplicabilidade das regras do direito do trabalho, contudo, exige que o contratado fique mais atento e seja mais ativo na reivindicação de seus direitos, uma vez que, ao contrário do que ocorre em uma relação de trabalho convencional, nesta modalidade de contratação, as partes possuem total liberdade de negociação, assim sendo, é importante que o prestador fique atento para não acabar sendo indevidamente explorado neste modelo de contratação que visa, sobretudo, os resultados. Desta forma, poderia a empresa cobrar resultados extraordinários do colaborador e este nada poderia exigir, em regra, por conta da relação de prestação de serviços, que, em tese, nestes casos, afastaria a interferência estatal. Por este motivo, exige-se das partes, um maior grau de respeito e senso de justiça, para que esta relação seja benéfica, conforme explica Bruna de Siqueira Pinhatti (2017):

Logo, conclui-se que a modalidade de trabalho, exercida como prestação de serviço por pessoa jurídica ou por pessoa física, sem vínculo empregatício, se bem executada, é benéfica para ambas as partes e movimenta a economia. No entanto, carece de regulamentação legal. Traz mais liberdade para tanto para quem contrata quanto quem está prestando o serviço, desde que observados os fatores que não torne o contrato extremamente benéfico para uma parte e excessivamente oneroso para a outra(...). (PINHATTI, 2017, p. 27).

Desta forma, percebemos que existe um “filtro de seleção” no trabalho remoto, que naturalmente inviabiliza certos colaboradores a trabalharem nesta modalidade, uma vez que, exige-se destes colaboradores, um nível mais elevado de compreensão e organização, que muitas vezes não é observado em todos os colaboradores, além disso, é preciso que o trabalho possa ser desempenhado de forma completamente digital ou externa a empresa, ou seja, caso haja algum tipo de dependência física da organização, isto, naturalmente, inviabiliza o trabalho remoto. Desta forma, o trabalho remoto somente será possível, se o colaborador puder realiza-lo de forma que não necessite da presença da equipe, mas apenas do apoio e suporte da equipe. Sobre este nível educacional mais elevado, Fernanda Landolfi Maia, Rodrigo Müller e Kellen Aparecida da Silva Bernardo (2020), explicam o seguinte, a respeito da pesquisa que realizaram sobre o nível de escolaridade dos profissionais de secretariado que trabalhavam em *home office*, durante a pandemia do COVID-19:

Sobre o grau de escolaridade dos participantes, as respostas indicaram que a maioria 89% possui graduação e algum nível de pós-graduação (lato sensu ou stricto sensu), 8% está cursando ensino superior. Os que possuem curso superior incompleto e segundo grau completo são 1% cada. (MAIA, 2020, p.

Apesar da pesquisa acima retratar a realidade de apenas uma categoria profissional, este resultado confirma a tese acima levantada, no que diz respeito a escolaridade destes profissionais e também confirma os abusos que podem decorrer deste modelo de trabalho, uma vez que, a mesma pesquisa identificou que 28% (vinte e oito por cento) dos colaboradores entrevistados, trabalhavam mais de oito horas por dia (MAIA, 2020, p. 129). Outro ponto suscitado pelo referido estudo, diz respeito ao controle de jornada pelas empresas, aonde, 16% (dezesesseis por cento) dos entrevistados afirmaram que havia sim algum tipo de controle de jornada, por parte dos empregadores, mesmo estando estes trabalhando em regime de *home office* (MAIA, 2020, p. 130). Desta forma, embora o panorama pré-pandêmico do trabalho remoto, fosse objetivar a produtividade, em detrimento a outras variantes típicas do trabalho mediante subordinação, verifica-se que, mesmo nesta modalidade de trabalho, antigas estruturas laborais continuaram sendo mantidas, em menor grau, como por exemplo, o cumprimento de horário.

CONCLUSÃO

Embora não seja algo novo, o trabalho remoto tem sido tratado como uma novidade pelos gestores, em especial por aqueles mais resistentes a esta modalidade de trabalho. O rompimento do velho paradigma, do empregado, cumprindo horário e trabalhando conforme as exigências de seu empregador, tem dado lugar a contratos de trabalho mais flexíveis, a fim de se estabelecer uma relação “ganha-ganha” entre patrão e empregado, aonde o empregado tende a aceitar remuneração menor, desde que isso se traduza em maior satisfação com o ambiente e condições de trabalho, e o empregador acaba aumentando a produtividade do colaborador, ainda que este trabalhe menos, o que, automaticamente, se reverte em maior lucratividade para a empresa: se o colaborador trabalha menos horas, consequentemente ganha menos, porém, se produz mais, consequentemente melhora significativamente a relação “custo x benefício” do contrato de trabalho.

Ocorre que, o que aparentemente parece ser algo bastante benéfico, para ambas as partes, pode não assim ser, no longo prazo, haja vista que a demanda por produtividade sempre tenderá a acentuar-se e, o colaborador, na necessidade incessante de atender a esta demanda, tenderá a trabalhar cada vez mais, com o mesmo salário, reduzindo-se assim, substancialmente, o valor de sua mão-de-obra.

Outro ponto de grande preocupação, está relacionado ao esfriamento das relações humanas. Como sabido, uma pessoa adulta dedica significativamente parte de seu tempo, no trabalho, convivendo com colegas de trabalho, que muitas vezes, acabam se tornando amigos que acompanham o indivíduo ao longo de sua vida adulta. Em um ambiente de trabalho remoto, o trabalho tende a ser cada vez mais individual, reduzindo substancialmente o contato com outros indivíduos, uma vez que aquela famosa “pausa

para o cafezinho”, passa a ser feita de forma individual, sem a companhia dos colegas de trabalho, isolando o indivíduo o que, no longo prazo, pode afetar significativamente sua estima e relações sociais.

Por este motivo, não podemos esquecer da pirâmide das necessidades de Maslow, que em seu terceiro nível apresenta, as relações sociais, como uma necessidade humana (MUÑOZ, 2010, p.3), ou seja, considerando que a pessoa adulta dedica, pelo menos, um terço de dia, nas atividades laborais, deixar este indivíduo, durante este período, sem qualquer contato social, você estaria prejudicando diretamente uma significativa parcela de suas necessidades pessoais o que, no longo prazo, prejudicaria sua motivação e, por consequência, acarretaria no desencadeamento de diversos problemas de saúde, em especial, relacionados a saúde mental do indivíduo.

Neste sentido, talvez este seja o motivo pelo qual, a pesquisa apresentada pela Revista Valor Investe, tenha apontado que o colaborador brasileiro tenha apresentado maior preferência pelo modelo de *home office* híbrido, ao invés do trabalho totalmente remoto ou totalmente presencial, pois, neste modelo, parte daquele contato com os demais colegas de trabalho ainda seria preservado, porém, o colaborador não ficaria constantemente preso ao ambiente de trabalho, tendo alguma flexibilidade que o permita “sair da rotina”, tornando mais prazerosa sua jornada de trabalho.

Por fim, é certo que, independente do modelo adotado, o trabalho remoto tornou-se uma realidade irreversível, pois ele permite a estruturação de grandes escritórios ocupando o menor espaço possível, além de permitir a presença nacional de grandes corporações, com custos reduzidos, uma vez que não há mais a necessidade de se manter um escritório físico em cada cidade de atuação, bastando apenas que exista, naquela localidade, um colaborador da empresa representando-a. De qualquer forma, o trabalho remoto jamais deverá ser encarado como uma diminuição do trabalho, como alguns acreditavam, haja vista que, conforme ficou demonstrado neste trabalho, este modelo de trabalho tende a cobrar maior produtividade dos colaboradores e, por consequência, tende então a exigir maior desempenho individual dos colaboradores o que, automaticamente se traduz em aumento do volume de trabalho e, muitas vezes, no aumento de horas dedicadas ao trabalho, haja vista que este modelo tende a reduzir a ociosidade do tão a exigir maior desempenho individual dos colaboradores o que, automaticamente se traduz em aumento do volume de trabalho e, muitas vezes, no aumento de horas dedicadas ao trabalho, haja vista que este modelo tende a reduzir a ociosidade do trabalhador, permitindo que dedique a totalidade do seu tempo a execução do trabalho.

REFERÊNCIAS

ESSE, L. G. **Aspectos gerais sobre as relações trabalhistas e o microempreendedor individual como prestador de serviços a outra pessoa jurídica.** Colloquium Socialis. ISSN: 2526-7035, 5(3), 1–6. Disponível em: <https://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/4215>. Presidente Prudente: UNOESTE, 2021.

MAIA, F.L. MÜLLER, R. BERNARDO, K. A. S. **O trabalho remoto no secretariado: Panorama da realidade brasileira a partir do cenário da COVID-19.** Disponível em: <http://e-revista.unoeste.br/index.php/expectativa>. Cascavel: UNOESTE, 2020.

MENNA, J. R. **Trabalho Remoto: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

MUÑOZ, M.P.V. FUENTE, F.V. **La Pirâmide de Necesidades de Abraham Maslow.** Madrid: Universidad Complutense, 2010.

PINHATTI, B.S. **O surgimento do trabalho remoto e a prestação de serviços para empresas do exterior: uma análise da questão tributária internacional.** Porto Alegre: UFRGS, 2017.

REIS, A.C.A.E. **A percepção sobre o ajustamento organizacional dos millenials ao mercado de trabalho em Portugal.** Porto: UCP, 2020.

RIBEIRO, L.N.H.F. **Os Millennials E O Trabalho: Exploração Das Relações Entre Horas Extraordinárias, Autoeficácia, Envolvimento e Desempenho No Trabalho.** Lisboa: ISEG, 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo, SP: Cortez, 2007

VALOR INVESTE. **Fundos imobiliários de escritório vão sofrer com o home office? Entenda.** Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/fundos-imobiliarios/noticia/2020/07/08/fundos-imobiliarios-de-escritorios-vao-sofrer-com-o-home-office-entenda.ghml>. Publicado em: 8 jul. 2020. Acessado em: 8 ago. 2022.

BENEFÍCIOS DA MODALIDADE E-LEARNING NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Data de aceite: 02/05/2023

Thiago Antunes Lages

RESUMO: As empresas estão cada vez mais dispostas a investirem em capacitação e treinamento dos seus colaboradores, e a educação a distância, através da modalidade e-learning, vem proporcionar este objetivo, trazendo vários benefícios para todos envolvidos neste processo, pode-se relatar tais como: redução de custos de deslocamento, ganho na qualidade de vida dos colaboradores e maior alcance do público-alvo. Através de pesquisa bibliográfica, e embasamento entre diversos autores constatou-se que o estudo por meio eletrônico através da educação corporativa, contribui para toda sociedade e o mercado global.

PALAVRAS-CHAVE: educação a distância, educação corporativa, e-learning, benefícios.

ABSTRACT: Companies are increasingly willing to invest in capacity building and training of its employees, and distance education through e-learning mode, is providing this goal, bringing multiple benefits to all involved in this process, it

can be reported such as : reduction of travel costs, gain in quality of life for employees and greater reach of the target audience. Through bibliographical research, and foundation of many authors found that the study electronically through corporate education contributes to the whole society and the global market.

KEYWORDS: distance education, corporate education, e-learning, benefits.

1 | INTRODUÇÃO

No atual cenário do ambiente corporativo far-se-á necessário o constante treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, para que as empresas possam competir e se adequar às constantes mudanças mercadológicas globais e manterem-se competitivas. Drucker (1999), afirma que para fazer os trabalhadores possuírem conhecimento produtivo e útil para as atividades laborais, não basta apenas existir uma mudança de atitude por parte do trabalhador, mas sim uma mudança de comportamento de toda a organização. Para isso as empresas vêm investindo na educação corporativa

através da educação a distância (ead) utilizando o e-learning. Para Lemos (2008, p. 33), “O e-learning é uma instância da EAD apoiada nas tecnologias da internet”.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo relatar os benefícios da metodologia e-learning para a educação corporativa, através de uma pesquisa qualitativa, as diferentes contribuições científicas. Trata-se de um estudo bibliográfico e exploratório, para tanto, buscou-se analisar as principais referências sobre o tema, através de artigos científicos, livros e manuais da área específica, com base nos estudos de autores e pesquisadores desta área de abrangência.

2 | DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem um papel fundamental nas organizações, os colaboradores devem ser vistos como parceiros, fornecedores de conhecimento, habilidades e competência, pois seu comprometimento é que levará ao alcance dos objetivos organizacional.

Gestão de pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior da empresa que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a vida e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. (VERGARA, 2003, p. 9).

A atualização deve ser constante na busca do crescimento profissional:

“Na sua carreira o conhecimento é como um litro de leite, ele tem prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo o que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se exatamente como aquele litro de leite” , (Meister 1999;9).

2.2 Educação Corporativa

Várias empresas vêm investindo em educação corporativa, para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, [s.d.]) descreve que:

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação à estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

Segundo a palestrante Cristiane Aspertedt na IV Jornada Catarinense de Tecnologia

Educacional em Florianópolis no dia 12/09/2002:

No Brasil, já movimenta 90 bilhões de reais por ano com educação. A razão dessa explosão é a sociedade do conhecimento no seio da qual o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e o único marcado pela escassez. O segmento mais promissor é o segmento representado pelo público adulto já inserido no mercado de trabalho.

Para Robbins (2000, p.43) isso demonstra que:

[...] um número considerável de organizações vem criando sua própria *business school*, motivados pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

A educação corporativa vem crescendo cada vez mais no Brasil e no mundo, as empresas conscientizaram que precisam investir em treinamento e desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, e para atender essa expectativa, encontraram na educação a distância, mais especificamente na e-learning um aliado para este objetivo.

Através da Educação à Distância a “qualificação dos funcionários é realizada em um tempo menor e com custos reduzidos, salientando que a economia de tempo pode chegar a 50%, e de custo a 60%, em relação aos cursos presenciais” (Quartiero e Cerny, 2005, p.37).

2.3 Definição de e-learning

A modalidade EAD que segundo o Artigo 1º do Decreto presidencial nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, define a EAD como uma:

[...]modalidade educacional, na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005, p. 01).

Essa definição se aproxima bastante de uma das modalidades de EAD chamada e-learning, para Oliveira e Francisco (2005, p. 2):

“O e-learning é uma metodologia da Educação à Distância (EAD) que pode ser perfeitamente ajustada às características de nosso tempo, marcado pela velocidade, agilidade e grandes volumes de informação a serem gerenciados”.

O termo “e-learning” vem de “eletronic learning” (aprendizado eletrônico) e é uma modalidade de ensino a distância oferecida totalmente pelo computador. Segundo Rosenberg (apud, Fleury, 2003), o e-learning pode ser considerado uma modalidade de EAd se refere ao uso de tecnologias de internet para disponibilizar um amplo leque de soluções que buscam melhoria de conhecimento e performance.

Pinheiro (2002, p. 20), menciona:

A disseminação da Internet como um novo meio de comunicação e sua popularização mediante as comunidades acadêmicas fizeram com que professores e estudiosos visualizassem nela uma nova ferramenta para a educação. A sua capacidade de fornecer interação em tempo real às pessoas que se encontram fisicamente distantes, ou mesmo, comunicação assíncrona em grandes grupos de pessoas dispersas acabaram por criar um novo conceito dentro da já tradicional Educação à Distância, que é o chamado e-learning ou Educação on-line.

A Revista Aprender (apud Dtcom, 2003) conceitua:

E-learning é uma modalidade de ensino a distância que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados através da Internet.

Outro fator para essa forte disseminação do e-learning se dá pelo fato dos treinados e as organizações possuírem necessidades de aprendizagem que podem ser atendidas por essa modalidade (FERREIRA; VALÉRIO; SOUZA, 2010).

Existem dois tipos de e-learning adotado nas empresas: unidirecional ou bidirecional.

O e-learning unidirecional é o Computer Based Training (CBT), traduzido como treinamento baseado no computador. Esse treinamento não necessita de conexão com outros computadores, com a web ou qualquer tipo de rede, e costuma ser aplicado por meio de CD.

O e-learning bidirecional é o Web Based Training (WBT), traduzido como treinamento baseado na web. Nesse tipo de programa, além do aluno se relacionar com o conteúdo do curso, como no CBT, também poderá interagir com o professor (ou tutor) e com os demais colegas, por meio da web ou da intranet da empresa.

	CBT	WBT
Pontos Positivos	Recursos Audiovisuais Abundantes. Utilização de vídeos.	Relatórios dinâmicos Facilidade de atualização do conteúdo. Conecta professor e alunos e alunos entre si.
Pontos Negativos	Não conecta professor e aluno ou alunos entre si. Dificuldade de atualização. Logística para receber relatórios.	Recursos audiovisuais com alguma limitação. Som e vídeo apenas em redes de alta velocidade.

Fonte: Cardoso, 2007.

Há dois tipos de treinamentos a distância: Treinamento síncrono e assíncrono.

O treinamento a distância síncrono assemelha ao um curso presencial, as aulas têm horários pré-determinados de início e término, com uma duração estabelecida. Exceto pelo tipo de dinâmica envolvida, no treinamento virtual as aulas costumam ser ministradas por meio de *chats* (salas de bate-papo), da voz do professor, pelo Skype, tele ou videoconferências, pois acontecem simultaneamente, e os alunos podem fazer perguntas e obter respostas imediatas, ou seja, ação e reação estão sincronizadas.

Já as aulas assíncronas não há interação simultaneamente entre os alunos e professor. São baseadas em mídias que utilizam recursos audiovisuais para transmitir determinado conteúdo, criando exemplos, realizando demonstrações práticas e estimulando o aluno por meio de jogos e exercícios. Oferece como principal vantagem a flexibilidade de tempo e assim, respeita a velocidade de aprendizado de cada indivíduo. O professor pode estar presente, mas em horários aleatórios.

2.4 Benefícios do e-learning para as Corporações

O e-learning apresenta muitos benefícios frente a modalidade presencial, uma que vale destacar é a eliminação do espaço/tempo, o aluno pode acessar em local e horário mais adequado, seja dentro da própria organização em horário de trabalho, seja em casa, tudo isso com a possibilidade de monitoração online por parte da empresa.

Aretio (1994 apud BRAUER, 2008, p. 45) e Mungania (2003 apud BRAUER, 2008, p.45) listam como principais vantagens da EAD com o uso da modalidade e-learning a:

- [...] economia de escala;
- eliminação de barreiras geográficas;
- flexibilidade de horário;
- universalidade; padronização do ensino;
- personalização e individualização do conteúdo;
- ritmo de treinamento definido pelo próprio aluno;
- maior planejamento do ensino; ensino é centrado no aluno, e não no professor;
- possibilidade do alunos rever conteúdos inúmeras vezes.

Diante de tantos benefícios ora já expostos:

[...] um dos maiores especialistas americanos em EAD corporativa. Duncan Lennox ressalta que o e-learning não deve ser usado apenas para diminuir gastos. E sim para gerar receitas para a organização. A atualização dos conteúdos, a formação das turmas, a pesquisa, tudo ganha velocidade com o ensino on-line. E isso diminui "o tempo de execução do conhecimento", que é o período que vai da criação do conhecimento até a aplicação efetiva dos negócios. (SILVA, 2003, p. 482).

A utilização do e-learning oferece diversos benefícios no processo de aprendizagem (JISC, 2004; ANARAKI, 2004). O Quadro abaixo apresenta alguns benefícios em relação ao ensino presencial:

Dimensões	Descrição
Conectividade	O acesso à informação está disponível em escala global. O conhecimento armazenado pode ser atualizado a qualquer momento
Flexibilidade	A aprendizagem pode acontecer a qualquer hora e em qualquer lugar
Interatividade	Avaliações podem ser realizadas de forma autónoma e imediata
Autonomia	Promove autonomia na aprendizagem
Colaboração	A aprendizagem colaborativa é facilitada por aplicações do tipo fórum, mensagens instantâneas, conferências
Motivação	A utilização de recursos multimídia pode fazer a aprendizagem mais divertida
Economia	Economia para as instituições (considerando o longo prazo)
Novas oportunidades	O e-learning pode oferecer novas formas de abordagem para a aprendizagem

Fonte: JISC (2004) e Anaraki (2004)

De acordo com os autores mencionados, fatos recentes podem acelerar a difusão e adoção do e-learning. São eles:

- A rápida produção de conhecimentos e informações;
- A infra-estrutura e as funcionalidades da Internet;
- Uma visão diferenciada da E.A.D;
- Mudanças no mercado de trabalho, exigindo postura empreendedora dos profissionais;
- Aumento da demanda de formação e treinamento empresarial;
- Expectativa da redução de custos diretos e indiretos do treinamento e reciclagem profissional;
- Preocupação com o retorno sobre o investimento da atividade de treinamento;
- As pessoas têm cada vez menos tempo livre e mais dificuldade de locomoção e comunicação, demandando formas mais flexíveis de estudo.(PIMENTEL e SANTOS, 2003, p. 1)

Dessa forma, entende-se que o e-learning corporativo, possibilita o acesso ao treinamento a um grande número de funcionários, rompe fronteiras geográficas, respeitando o ritmo de aprendizado dos treinados e reduzindo custos, conduzindo a uma vantagem competitiva para a empresa. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2003).

3 | CONCLUSÃO

Vivemos na era da informação, quem a utiliza sai na frente na corrida da busca por excelência, e as empresas perceberam este fenômeno e sabem que não podem ficar paradas neste cenário, precisam competir de igual para igual, hoje até com empresas situadas em outros países. No mundo globalizado, as empresas que não manter seus

colaboradores atualizados, estão fadadas ao fracasso.

Uma forma de se atualizar, criar novos negócios, melhorar nas vendas, no atendimento dos clientes e manter seus colaboradores em constante desenvolvimento e aprimoramento através de capacitação, podemos destacar o e-learning, como um modelo ideal.

Os benefícios são inúmeros, além de redução de custos com deslocamento e hospedagem dos colaboradores, ganha-se também na gestão do tempo reduzindo perdas de deslocamentos, consequentemente ganha-se em qualidade de vida.

A atualização dos conteúdos, o monitoramento da evolução e acesso online também são fatores claramente observados, dentre outros já mencionados por renomados autores neste artigo.

Várias empresas vêm investindo na educação corporativa através do e-learning, este processo está em iniciação, mas revela um futuro promissor com tendências pedagógicas cada vez mais online, essa progressão ocorre pelo fato da forte disseminação da informática e também da melhoria da infraestrutura de telecomunicações e da internet.

REFERÊNCIAS

ANARAKI, Firouz (2004). **Developing an effective and efficient e-learning platform. International Journal of the Computer, the Internet and Management**. v. 12, n. 2, p. 57-63, mai./ago.

ASPERTEDT, Cristiane. **Educação Corporativa**. Palestra Proferida na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, Florianópolis -SC, 12 set. 2002.

BRAUER, M. **Resistência à educação à distância na educação corporativa**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação da Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2008. DALMAU, M. B. L.; RODRIGUES, R. S.; VALENTE, A.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O que é educação corporativa**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm>. Acesso em: 08 jun. 2015.

CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-learning: saiba planejar, monitorar e implantar o e-learning para treinamento corporativo**. São Paulo: Saraiva 2007.

DTCOM. Disponível em <<http://www.dtcom.com.br>> . acesso em 02 jul 2015.

DRUCKER, P. **Gestão Desafios para o Século 21**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. G.; SOUZA, G. C. A **Educação a Distância nas Organizações: a Percepção Sobre o e-learning em uma Grande Empresa Nacional**. Revista EAD em Foco, Rio de Janeiro, n. 1, vol.1, abr./out. 2010. Disponível em: <<http://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/6/13>>. Acesso em: 05 jul. 2015.

FLEURY, M. T.; JACOBSON. **A Contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Atibaia, ANPAD. [CD_ROM], 2003.

OLIVEIRA, A. C.; FRANCISCO, A. C. de. **Educação corporativa baseada em elearning - uma ferramenta para a gestão do conhecimento empresarial**. I Encontro Estadual de Engenharia da Produção e I Simpósio de Gestão Industrial. Ponta Grossa/PR, 2005.

LEMONS, D. da C. **EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Pesquisa de Soluções em elearning e Modelos de Universidades Corporativas**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**, São Paulo, Pearson, Makron Books, 1999.

PIMENTEL, C. da C e SANTOS, N. **Elearning: novos rumos em Educação e Treinamento**. Rio de Janeiro, Uerj, 2003.

PINHEIRO, M.A. **Estratégias para design instrucional de cursos pela Internet: um estudo de caso**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.

ROBBINS, S.P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, M. **Educação on-line: teorias, práticas, legislação, formação corporativa**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

TACHIZAWA, T & ANDRADE, R.O.B de. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2003.

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Data de aceite: 02/05/2023

Antônio Renato Bezerra Noronha

Faculdade Estácio Ananindeua –PA
<http://lattes.cnpq.br/0248019167547776>

Juciana Nunes Cardoso

Universidade da Amazônia. Belém-PA.
<http://lattes.cnpq.br/5071623289711059>

Mara Cristiane Barroso Juarez Peres

Universidade da Amazônia. Belém-PA.
<http://lattes.cnpq.br/0434825184734618>

RESUMO: De acordo com a Pipe Social (2021), que traça o *pipeline* brasileiro de negócios de impacto socioambiental, 62% dos negócios mapeamentos estão localizados na região sudeste, a região Sul tem o segundo maior índice com 14% dos empreendimentos, seguido pelo Nordeste com 11%, enquanto que na região Norte o índice é de 7% e na região Centro-Oeste é de 5%. Com isso é possível perceber, há diferenças regionais significativas na atuação de negócios de impacto social no Brasil. Esse processo de construção de um novo modelo atuação de empreendimentos em questões econômica, ambientais e sociais, no qual desde o nascimento o negócio já esteja orientado

ao desenvolvimento local sustentável e à produção de impactos positivos para a sociedade, surge mais lentamente na região norte. Na conexão entre o desenvolvimento local sustentável e os negócios de impacto social foram identificadas iniciativas no estado do Pará que reconheceram oportunidades, potencialidades e tendências para iniciar um empreendimento que buscasse solucionar um desafio social ou ambiental ao mesmo tempo em que gerasse resultado financeiro positivo. O presente artigo tem como objetivo analisar cinco projetos de impacto social com atuação no norte do país, relacionando o desenvolvimento local sustentável com as iniciativas comprometidas com o retorno social e/ou ambiental e com a lógica econômica. São apresentados os principais conceitos sobre desenvolvimento local sustentável e negócios de impacto social, para então apresentar os empreendimentos pesquisados. É um estudo descritivo, com utilização de dados secundários e de abordagem qualitativa. Verificou-se nos negócios analisados que os impactos identificados em cada um podem ser classificados como benefícios econômicos, ambientais e sociais, relacionando-os com o tripé do desenvolvimento sustentável.

BUSINESS WITH SOCIAL IMPACT ON LOCAL DEVELOPMENT

ABSTRACT: According to Pipe Social (2021), which outlines the Brazilian social and environmental impact business pipeline, 62% of the mapping businesses are located in the southeastern region, the South region has the second highest index with 14% of enterprises, followed by the Northeast with 11%, while in the North region the rate is 7% and in the Midwest it is 5%. With this it is possible to realize, there are significant regional differences in the performance of business with social impact in Brazil. This process of building a new model for companies to act in economic, environmental and social matters, in which from birth the business is already oriented towards sustainable local development and the production of positive impacts for society, appears more slowly in the northern region. In the connection between sustainable local development and social impact businesses, initiatives in the state of Pará have been identified that have recognized opportunities, potentials and trends to start an enterprise that seeks to solve a social or environmental challenge while generating a positive financial result. This article aims to analyze five social impact projects operating in the north of the country, relating sustainable local development with initiatives committed to social and / or environmental returns and economic logic. The main concepts on sustainable local development and social impact business are presented, and then the companies surveyed are presented. It is a descriptive study, using secondary data and qualitative approach. It was found in the businesses analyzed that the impacts identified in each can be classified as economic, environmental and social benefits, relating them to the tripod of sustainable development.

KEYWORDS: Local development; social impact business; sustainability

1 | EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Dois pontos são observáveis para evidenciar empreendimento social. O primeiro está sob o ponto de vista organizacional o qual representa uma prática de gestão empreendedora com base em funções de marketing, finanças, produção e recursos humanos. O outro ponto está na linha de impacto, seja ele socioambiental e/ou econômico. Este último ponto é visto como impacto no desenvolvimento local à luz do tripé economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente correto da sustentabilidade. Então, este trabalho busca apresentar evidências de empresas sociais e negócios de impacto no desenvolvimento local.

Negócios surgidos com o objetivo de solucionar um problema social com retorno financeiro pode ser compreendida como uma definição inicial para o que são negócios de impacto social. Porém, a ideia de se criar uma empresa que busque diminuir desigualdades ou vulnerabilidades sociais e ainda assim obter lucro ou dividendos recebe várias denominações: negócios sociais, negócios para a base da pirâmide, negócios inclusivos, negócios com impacto social, empreendimento social, empreendedor social e negócios de impacto.

O termo “negócios sociais” surgiu a partir do Grameen Bank, fundado por

Muhammad Yunus em 1983 (Barkin, 2015). O Grameen Bank é um banco oficial que fornece empréstimos aos pobres, principalmente mulheres na zona rural de Bangladesh. Tal negócio deu a Yunus o Prêmio Nobel da Paz em 2006, por ser, segundo o veredito do Comitê, “um importante instrumento na luta contra a pobreza”. A Yunus Investimentos, em seu site oficial, descreve negócios sociais como “empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis e não distribuem dividendos”. São organizações que geram receita para cobrir seus custos e o lucro gerado é reinvestido na própria empresa com objetivo de maximização do impacto social.

Os negócios para a base da pirâmide são constituídos por empresas que, segundo Prahalad (2005), oferecem qualquer produto ou serviço para venda direta exclusivamente para a população de baixa renda, que visam lucro e distribuem dividendos.

Negócios inclusivos, segundo Teodósio e Comini (2012), são empresas que vendem qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição. Os clientes desse tipo de empresa podem ser de qualquer classe social, ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços, visando lucro e distribuição de dividendos.

PETRINI et al. (2016) conceitua “negócios com impacto social” como organizações objetivam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Tais organizações devem ser autossustentáveis financeiramente, sendo facultativa a distribuição de lucros.

O empreendimento social apresenta-se como um termo abrangente que tenta reunir todas as outras nomenclaturas em um campo de ação social e de realização de negócios. Segundo Mair e Marti (2006), na prática do empreendedorismo social, são enfatizados os aspectos da inovação e da visão social, é “um processo que envolve uma combinação inovadora de recursos para explorar oportunidades que atendem a necessidades sociais e catalisam a mudança social”, podendo inclusive ser um negócio formal ou projeto social.

O empreendedor social, segundo Drayton (2006), é o indivíduo que atua como agente de mudança para desenvolver novas soluções para os problemas sociais, programar estas soluções em larga escala e contribuir para transformar a sociedade.

Barki (2015) define “negócios de impacto” como organizações que almejam gerar impacto social a partir da oferta de produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro, podendo tal resultado financeiro será reinvestido ou gerará lucro para ser distribuído. Tal conceituação é ampla e se aproxima da definição de “negócios com impacto social”.

2 | DESENVOLVIMENTO LOCAL

As discussões contemporâneas refletem diversas formas de desenvolvimento, inclusive o desenvolvimento local com participação dos agentes sociais na atividade

produtiva, contribuindo para que os cidadãos “excluídos” pelo processo da globalização tenham acesso à renda, trabalho, educação e participação na sociedade. O desenvolvimento local, assim como, outras atividades são movimentos sociais que resistem à globalização e a economia neoliberal e principalmente, buscam solucionar ou diminuir as desigualdades sociais em determinada região, em forma de organização da sociedade com a finalidade de coesão social.

“O entendimento da expressão excluído” requer uma crítica social ao modelo da globalização e do neoliberalismo que se instalou nos últimos anos, para D’Allondans (2003, p. 44) define a exclusão, como um processo de uma sociedade “horizontal” que atinge diversas pessoas, em qualquer situação social ou aspecto de sua existência, elevando indivíduos para uma sociedade “vertical” e as trevas da civilização.

A desigualdade social é um dos assuntos mais relevantes e debatidos no século, já que submete uma análise crítica dos modelos de políticas ambiental, econômica e social de diversos países, embora, esse problema, esteja presente, principalmente nos países subdesenvolvidos, como o Brasil que possui graves problemas sociais.

A exclusão social não é um processo facilmente de ser mensurado, mas pode ser caracterizada por indicadores como a informalidade, desemprego, irregularidade, pobreza, baixa escolaridade, a ausência da cidadania. “A carência material é a face externa da exclusão política” (DEMO, 1993, p. 2).

Nesse sentido as mudanças sociais ocorrem inclusive, da evolução das próprias pessoas, resultante das experiências vivenciadas e da própria necessidade de autonomia e de escolhas relacionada diante da sociedade. (LE BOURLEGA, 2016).

Portanto, não se trata de considerar o local e o global como dicotomia separada no espaço ou no tempo e sim de entender que os processos de globalização e localização - regionalização são indissociáveis na fase atual, busca-se o equilíbrio entre as partes. (FROELICH, 1998).

Desta forma, o desenvolvimento local, conforme sinaliza Lopes (2003), busca uma nova alternativa, proativa de inserir diversas classes sociais que possuem diversas necessidades e enfrenta graves problemas sociais terem acesso aos direitos fundamentais, como por exemplo: emprego, educação, cultura, participação social, renda, entre outras.

Conforme argumenta Lopes (2003): Os governos locais passam a surgir como um dos atores impulsionadores do processo de desenvolvimento econômico local, empreendendo iniciativas próprias e mais adequadas às particularidades de cada lugar (LIMA; LOYOLA; MOURA, 2000). Aos governos estaduais, cabem a geração de poupança pública local e a recuperação da capacidade de investimento. Aos governos municipais, cabe coordenar as ações internas à cidade, adequando-as às realidades regionais e até mundiais. (LOPES, 2003, p. 44).

O desenvolvimento local é o desenvolvimento da comunidade que possuem como base o diálogo construtivo, interação de pessoas, com um sistema durável que praticam

atividades endógenas, promovendo vantagem competitiva na geração de produtos e serviços e competitividade.

O desenvolvimento endógeno é entendido em tornar o “local” de uma determinada região com capacidade e geração de atividades e valores, possibilitando o desenvolvimento econômico de dentro para fora, respeitando o seu ambiente cultural e com responsabilidade social e ambiental. Esse processo tem como finalidade a geração de emprego e renda, partindo dos próprios atores sociais de forma descentralizada dos modelos convencionais da globalização. (AMARAL FILHO, 2009).

3 | DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E MEIO AMBIENTE.

A questão ambiental está diretamente ligada a um problema econômico, à sustentabilidade e desenvolvimento da atividade econômica. (DE AVELAR TEIXEIRA, 2018). A nova forma de reorganização econômica com práticas sustentáveis é um dos maiores desafios deste século e englobam atitudes de reorganização do espaço territorial, política pública, mudança social, mudança empresarial e diversas discussões entre exploração econômica e sustentabilidade.

De acordo com Adorno (1998), sustentabilidade requer uma interação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e desenvolvimento com esporte. A partir, desse conceito é notório que os valores pautados sobre sustentabilidade formam o pilar do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômico. Para Raynault e Zaroni (1993), o desenvolvimento sustentável corresponde as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. O conceito do Triple Bottom Line (TBL) ganhou destaque nas discussões devido ao fato de criar um modelo que enfatizava um modelo mais atraente de organizações sensibilizadas em contribuir com o meio ambiente e dessa forma contribuindo para a sua imagem e reputação no mercado, desde então se faz presente em diversas organizações (EISENMANN; BEY; WELTER, 2007).

Sustentabilidade social: consistem no processo que reduza as desigualdades, substancialmente as diferenças sociais. Considerando os valores culturais, ambientais e os bens materiais e não materiais de uma sociedade. (MONTIBELLER FILHO, 1993).

4 | METODOLOGIA

A metodologia deste artigo está subdivida em quatro partes: tipo de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, métodos de coleta de dados e métodos de análise.

Quanto ao tipo, é uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, e os procedimentos adotados foram estudos bibliográfico e documental.

A unidade de análise é a ENACTUS UPFA. Os cinco projetos de empreendedorismo

social – Anama katu, Cíclica, Minerva, Costuraê e Fiero – são os sujeitos da pesquisa. Este universo de estudo definido para o presente artigo foi analisado a partir de documentos oficiais publicados eletronicamente, levando em consideração os temas negócio de impacto social e as dimensões ambiental, social e econômica do desenvolvimento local sustentável. Justifica-se a escolha dessa unidade de análise em razão da aderência de seu propósito declarado de “transformar a Amazônia por meio do empreendedorismo social” com as temáticas abordadas neste estudo.

Quanto ao método de coleta de dados, feita uma pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos relacionados aos temas negócios de impacto social e desenvolvimento local sustentável para construção do referencial teórico com os principais conceitos encontrados. A coleta de dados da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa foi feita a partir dados secundários de pesquisa eletrônica em documentos publicados em sites oficiais da Enactus Brasil e do time Enactus UFPA, além disso foram feitas pesquisas complementares em reportagens publicadas sobre os empreendimentos sociais.

O método de análise de dados foi uma exploração teórico-empírica, identificando os tipos de negócios sociais encontrados na bibliografia e os principais conceitos das dimensões do desenvolvimento local sustentável. A partir destes conceitos, foram verificadas em qual tipo de negócio de impacto social, de acordo as categorias teóricas encontradas, os empreendimentos sócios estudados poderiam ser enquadrados e em quais dimensões tais empreendimentos geram impacto no desenvolvimento local sustentável.

O quadro abaixo traz os principais conceitos de negócios de impacto social trabalhados na análise de dados, considerando a dimensão do desenvolvimento local sustentável que é impactada pelo tipo de negócio

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	AUTOR	TIPO DE NEGÓCIO	PÚBLICO ALVO	DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL IMPACTADA
Negócios Sociais	Muhammad Yunus (1983)	Negócios que solucionem um problema social através da venda de produtos ou serviços	Pessoas de baixa renda	Lucro gerado é reinvestido na própria empresa	Social Econômica
Negócios para a base da pirâmide	Prahalad (2005)	Venda de qualquer produto ou serviço exclusivamente para a população de baixa renda	Pessoas de baixa renda	Visam lucro e distribuição de dividendos	Social Econômica
Negócios inclusivos	Teodósio e Comini (2012)	Inclusão no processo de produção, fornecimento ou distribuição de pessoas de baixa renda. A venda pode ser de qualquer produto ou serviço	Pessoas de qualquer classe social e/ou empresas	Visam lucro e distribuição de dividendos	Social Econômica
Negócios com impacto social	PETRINI et al. (2016)	Negócios que solucionem um problema social através da venda de produtos ou serviços ou da inclusão de pessoas de baixa renda em seu empreendimento	Pessoas de qualquer classe social e/ou empresas	Podem ou não visar lucro e distribuição de dividendos	Ambiental Social Econômica

Quadro 1 – Negócios de Impacto Social

5 | ANÁLISE E RESULTADOS

Negócios de impacto social visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais na comunidade, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. É imperativo que esses tipos de negócios devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros. Por outro lado, maior compreensão dos benefícios e impactados pode auxiliar no desenvolvimento de métricas efetivas de avaliação dos resultados de negócios com impacto social para o desenvolvimento local.

Para Yunus (2010), esse desenvolvimento somente poderá ser entendido como um processo de mobilização de energias sociais em espaços de pequena escala, que visam programar mudanças, capazes de criar e elevar mudanças sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população.

Dessa maneira, a ação empreendedora esperada nos negócios sociais, que foi

concebida como um poderoso meio para o desenvolvimento local foi evidenciada pelos cinco negócios sociais caracterizados como negócios de impacto social, com rede de parceiros, competências, proposição de valor, lucro econômico e lucro social.

A partir da análise dos dados secundários coletados dentre os negócios sociais que compõem a Enactus Ufpa, foi possível não somente aumentar a compreensão em relação aos elementos propostos inicialmente, como também discriminar novos elementos e identificar relações entre eles.

No quadro 2, analisa-se as cinco empresas de impacto social com atuação no norte do país, relacionando-as com o desenvolvimento local sustentável com as iniciativas comprometidas com o retorno social e/ou ambiental e com a lógica econômica.

Negócio de Impacto social	Produto	Impacto no desenvolvimento local		
		Ambiental	Social	Econômico
Amana Katu	Sistema para captação de água da chuva junto à comunidade ribeirinha	Litros de água da chuva; Quantidade de copos de água (200ml) disponibilizados; Quantidade de kwh economizados; Quantidade de resíduos da indústria alimentícia reutilizados	Pessoas com acesso novo/ melhorado a água segura/acessível Jovens em situação de risco. Pessoas inspiradas em ações de educação ambiental.	Economia na conta de energia; Economia no custo de água; Empregos gerados
Cíclica	Ações ambientais em parceria com recicladores de lixo para a redução do descarte incorreto de resíduos sólidos	Quantidade de Resíduos Reciclados; Ações de Educação Ambiental; Quantidade de Resíduos Coletados;	Pessoas inspiradas em ações de educação ambiental	Aumento na renda dos catadores
Fieiro	Produção de uma linha de geleias artesanais, em parceria com feirantes e pessoas em situação de desemprego	Resíduos Têxteis reutilizados; Ecobags Vendidas; Uso evitado de sacolas plásticas	Ações Gerais de impacto direto na comunidade beneficiada	Peças produzidas Peças vendidas
Costuraê	Reaproveita restos de tecido da indústria têxtil para a produção de uma linha de ecobags	Alimentos aproveitados; Logística reversa de potes; 1 ação de aproveitamento de alimentos 200-por-1.	Curso de Produção de Geleias Aumento na renda 1 participante do curso; Capacitações e recolocação no mercado de trabalho	Potes Vendidos Investidos no ciclo

Minerva	Plataforma que conecta mulheres profissionais do mercado da construção civil a mulheres que necessitam de serviços de reparos residenciais	Co2 evitados; Economia de Energia (KwH)	Capacitações; Impacto direto e indireto junto as prestadoras de serviços e comunidade atendida	Receita para as prestadoras Serviços Prestados Usuários no site
---------	--	---	--	---

Quadro 02: Negócios com Impacto no desenvolvimento local

Fonte: Relatório Enactus UFPA (2019)

Prahalad (2005) sugere que para que esses negócios gerem lucro e impactem na melhoria de condições de vida da população, se faz necessário o incentivo através do lucro, sempre que possível, para que aconteça de forma sustentável. No entanto, o lucro nem sempre é possível de se atingir, quando essas empresas tentam impactar populações mais pobres. Os empreendimentos sociais buscam desenvolver algo a mais que do que simplesmente comercializar produtos ou prestar serviços.

Para Comini, Assad e Fischer (2012) as empresas com essa característica ampliam sua participação através da promoção do desenvolvimento socioambiental, de lugares “esquecidos” pelo crescimento econômico capitalista e proporcionam inclusão daqueles que de alguma forma foram privados de meios físicos, sociais e econômicos essenciais. Os autores entendem ainda que esses negócios possibilitam que os indivíduos sejam reconhecidos como participantes da sociedade (seja como pessoa, consumidor ou cidadão).

Nos negócios de impacto social pesquisados foi possível observar que fatores como diminuição na conta de energia, economia no custo de água; empregos gerados e o aumento na renda as comunidades envolvidas.

Dentre os aspectos econômicos identificados nos negócios sociais, o Amana Katu que tem como missão universalizar o acesso à água de qualidade na Amazônia, por meio de tecnologia sustentável, gerada a partir do empoderamento de comunidades com empreendedorismo social com jovens em vulnerabilidade social por meio da capacitação e emprego na produção e comercialização de sistemas de captação da água pluvial, sustentáveis e de preços acessíveis, já apresenta impacto econômico no desenvolvimento local, notadamente com as comunidades ribeirinhas e através das capacitações técnicas e comportamentais aos jovens, que passarão a ser os produtores e montadores dos kits de captação de água da chuva, com geração de renda para eles, ampliando o impacto positivo no fomento à economia local, já os demais negócios apresentam grande potencial, com bons resultados através de produtos e serviços que geram impactos positivo para as populações de baixa renda.

Para Nascimento (2012) sustentabilidade ambiental consiste no processo de produção e consumo de forma que os ecossistemas possam manter sua auto reparação, supondo que o modelo de produção seja compatível com a base material que assenta a

economia.

Corroborando com essa percepção, Barbieri (2000) analisa a sustentabilidade ambiental, associada ao desenvolvimento local e regional, que estimula a necessidade de uma compreensão mais ampla do que quando comparada apenas à natureza produtiva de uma localidade.

Na dimensão ambiental para o desenvolvimento local sustentável com garantia dos recursos naturais, a partir dos resultados gerados na análise anterior, foi percebido que o pilar ambiental demonstra sua força tanto pela quantidade de práticas descritas no quadro 02, quanto pelo aparente grau de maturidade dos negócios apresentados.

Um dos negócios que merece destaque no estudo é o Cíclica que através de resíduos reciclados; ações de educação ambiental; quantidade de resíduos coletados atuando diretamente com os catadores proporcionando impacto na dimensão ambiental com uma situação aceitável em relação à sustentabilidade. Observa-se assim que está mais à frente no que concerne às mudanças necessárias à consideração de aspectos referentes ao meio ambiente, reforçado pelos demais negócios.

Assim, os negócios de impacto social pesquisados, confirmam que, conforme Buarque (2006) o desenvolvimento local pode ser compreendido como um processo interno que ocorre em pequenas unidades territoriais, promovendo as transformações sociais, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas, desenvolvendo oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais. Nessa linha de pensamento, o autor se refere ao desenvolvimento local como uma mudança endógena, na qual as oportunidades sociais são priorizadas, bem como a qualidade de vida da população e a preservação dos recursos naturais. Dessa forma, buscou-se evidenciar no artigo que negócios de impacto social podem ser analisados dentro das dimensões da sustentabilidade.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo possibilitou a compreensão de que os empreendimentos com caráter social possibilitam o fomento de práticas sociais, proporcionando a inclusão social, juntamente com a justiça social e criando novas oportunidades para a inclusão de diversas pessoas no processo de desenvolvimento local, a partir dos negócios sociais. É necessário compreender de que as práticas sociais geram emprego, renda, respeitando os valores das comunidades e os direitos básicos de uma população, com princípios de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, como por exemplo, do projeto Amana Katu. O projeto de geração de água potável para a comunidade retirando diversas pessoas da zona de risco, diminuindo os riscos da saúde e diversas outras complicações, contribuindo para a

qualidade de vida daquela comunidade. Outro exemplo, projeto Costurarê que reaproveita os restos dos tecidos da indústria têxtil, contribuindo para o equilíbrio ambiental da região, educando e capacitando as pessoas para uma nova atividade de geração de renda.

O empreendedorismo social é o agente da mudança que inclui e realiza mudanças na vida das pessoas, esses projetos, possuem como finalidade o bem-estar das pessoas cujo seu maior objetivo não é o lucro financeiro, mas obter a qualidade de vida nas pessoas, promovendo campos de trabalho, criação de renda, inclusão social, educação, saúde e realizando sonhos e projetos da comunidade.

Conclui-se que o desenvolvimento local é uma alternativa de desenvolvimento sustentável na região amazônica, com projetos de alternativas de desenvolvimento, com participação da comunidade através do diálogo, partilhando experiências e aprendizagem na realização de um acordo comum., explorando o potencial da região e solucionado problemas sociais locais, organizando estratégias e identificando novas capacidades de desenvolvimento.

Destaca-se a Enactus, uma organização internacional sem fins lucrativos, dedicada a inspirar através dos alunos e da educação nas universidades, a parceria entre comunidades e estudantes na construção de um mundo com cidadania e respeito à natureza. Na Amazônia possui muitos beneficiados com projetos de inclusão social e sustentabilidade

REFERÊNCIAS

ADORNO, Sérgio. Conflitualidade e violência: reflexões sobre a anomia na contemporaneidade. **Tempo Social**, v. 10, n. 1, p. 19-47, 1998.

ANUÁRIO ANUAL ENACTUS UFPA 2018-2019. Pará, acesso em 07 de dezembro de 2019 , disponível em <https://www.facebook.com/EnactusUFPA/>

ÁVILA, Lucas Veiga et al. NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL: CARACTERÍSTICAS, MODELOS E MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 1, p. 4-13, 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GVEXECUTIVO** • V 14 • N 1, 2015.

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Lívia. Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos. **São Paulo-SP: Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE-Avaliação e Estratégia**, 2014.

BUARQUE, S. C. Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

COMINI, G. M.; ASSAD, F.; FISCHER, R. M. Social Business in Brazil. *International Society for Third Sector Research*, p. 1–15, 2012.

COMINI, Graziella; TEODÓSIO, A. Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos Negócios Inclusivos no contexto brasileiro. **Encontro nacional de pesquisadores em gestão social (Enapegs)**, v. 6, p. 21-23, 2012.

D'ALLONDANS, A. G. *L'exclusion sociale: les métamorphoses d'un concept: 1960-2000*. Paris: Harmattan, 2003.

DE AVELAR TEIXEIRA, Angélica Cristiny Ezequiel; COSTA, Beatriz Souza. Sociedades tradicionais, desenvolvimento econômico e meio ambiente: reflexões para a sustentabilidade como valor constitucional. **Revista Direito Ambiental e Sociedade**, v. 7, n. 2, p. 145-167, 2018.

DEMO, P. "Pobreza política". *Papers*. São Paulo, Fundação Konrad Adenauer-Stiftung, 1993.

DO AMARAL FILHO, Jair. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. **Planejamento e políticas públicas**, n. 14, 2009 Acesso em 25- 11- 2019: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25801-nem-nem>

DO NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

FROELICH, José Marcos. O "local" na atribuição de sentido ao desenvolvimento. **Revista paranaense de Desenvolvimento**, n. 94, p. 87-96, 1998.

GONTIJO, Felipe Marques Carabetti; DE PAULA, Ana Paula Paes. Os sentidos da economia solidária. *Educação e Pesquisa*, v. 45, p. e185054-e185054, 2019.

X'ISENMANN, Ralf; BEY, Christoph; WELTER, Markus. Online reporting for sustainability issues. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n. 7, p. 487-501, 2007.

LE BOURLEGA, Cleonice Alexandre. Ordem local como força interna de desenvolvimento. **Interações (Campo Grande)**, v. 1, n. 1, 2016.

LOPES, Roberto Paulo Machado. **Universidade Pública e Desenvolvimento Local: uma abordagem a partir dos gastos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia**. Vitória da Conquista: Edições UESB, 2003.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. **Textos de economia**, v. 4, n. 1, p. 131-142, 1993.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PRAHALAD, C. K. A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010

RAYNAUT, Claude; ZANONI, Magda. La Construction de l'interdisciplinarité en Formation intégrée de l'environnement et du Développement. 1993.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL- RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNIVERSIDAD VIRTUAL CNCI Y FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA

Data de aceite: 02/05/2023

Eduardo Benítez Tamez

Universidad Virtual CNCI

Javier Alejandro Cárdenas de la Fuente

Universidad Virtual CNCI

Patricia Larrarte Castañeda

Fundación Universitaria del Área Andina

Diana Maritza Luque

Fundación Universitaria del Área Andina

RESUMEN: La tecnología es un factor clave que impacta en el rumbo de las tendencias y prácticas de las organizacionales y la sociedad. La industria 4.0 es resultado de la evolución industrial, involucra a la sociedad en su conjunto, traspasa los ámbitos empresariales hasta la vida cotidiana de las personas. Esto no exime a las Universidades. Klaus Schwab (2017) brinda a través de su obra una perspectiva global sobre las oportunidades, retos y expectativas de la industria 4.0 y resalta la necesidad de la ética para regir su aplicación. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) son dos opciones viables que aportan un marco

referencial para las organizaciones y universidades para incluir en su visión la responsabilidad con la sociedad, promover prácticas y lineamientos para su cuidado. Howard Rothman (1953), dio origen al término de RSE para resaltar el deber de las organizaciones de recompensar a la sociedad por los beneficios que obtiene de ella; Porter y Kramer (2011), consideran la RSE como una oportunidad de generar un diferenciador competitivo. Vallaey (2014) la traslada al ámbito de las Universidades para dar pie al término de RSU. En conjunto, brindan la oportunidad de afrontar la industria 4.0 con una visión responsable del impacto en la sociedad. El presente artículo se desarrolla en colaboración entre la Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA), de Colombia, y la Universidad Virtual CNCI (UV CNCI), de México con el objetivo de identificar áreas de oportunidad en los programas de responsabilidad social de ambas universidades, que favorezcan su comunidad académica y sus procesos de formación de sus programas virtuales, mediante una investigación de corte exploratoria y reflexiva con un enfoque mixto. Como resultado se tiene el marco conceptual de la Responsabilidad Social y la industria 4.0.

PALABRAS CLAVE: industria 4.0, responsabilidad social empresarial, responsabilidad social universitaria, educación virtual, gestión empresarial.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY- UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY AT UNIVERSIDAD VIRTUAL CNCI AND FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA

ABSTRACT: Technology is a critical factor that impacts trends and best practices in organizations and society. Industry 4.0 results of the industrial revolution, involves society and exceeds the company areas to people's daily lives. Universities do not exclude. Klaus Schwab (2017) shows a global perspective, opportunities, challenges, and Industry 4.0 expectations and focuses on the necessity of ethics to the application. Corporate Social Responsibility (CSR) and University Social Responsibility (USR) are feasible options to provide a referential framework to organizations and universities to include in their vision the responsibility to society and promote practices and guidelines to care for it. Howard Rothman (1953) creates the CSR term to highlight the duty of organizations to reward society for everything they have obtained from them; Porter y Kramer (2011) consider CSR as an opportunity to generate a competitive differentiator. Vallaey (2014) adopt the term in universities to create the USR term. Both were given the chance to face Industry 4.0 with a responsible vision of the social impact. This article is developed within the framework of the inter-institutional and collaborative work agreement between the Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA) of Colombia and the Universidad Virtual CNCI (UV CNCI) of Mexico, with the objective of identifying the actions that can be implemented in the institutional social responsibility programs of each of the universities, that favor the academic community and the training processes of the virtual programs implemented in the two institutions, for which exploratory and reflective research is implemented with a mixed approach. As a result, the conceptual framework is associated with corporate social responsibility and industry 4.0.

KEYWORDS: industry 4.0, corporate social responsibility, university social responsibility, virtual education, business management.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha conducido a las organizaciones a incorporar en sus objetivos corporativos a una serie de prácticas para promover el bienestar social desde diversos enfoques y no únicamente a respaldar iniciativas de protección a la sociedad, sino también a ejercer un rol en beneficio de las comunidades. Se busca no solo aumentar sus ganancias, sino obtener una imagen positiva ante diferentes grupos de interés que conduzca a la identificación de la responsabilidad social empresarial como una nueva alternativa competitiva de valor agregado de cara al bienestar social (Aguilera y Puerto, 2012).

Dentro del mundo industrializado se ha dado una serie de avances que marcan etapas: mecanización y máquina de vapor en la "1.ª etapa"; producción en masa, ensamblaje, línea de producción y electricidad en la "2.ª etapa"; computadora y automatización en la "3.ª

etapa”; y en la “4.ª etapa” la industria 4.0, *big data*, *data science*, inteligencia artificial y sistemas inteligentes de manufactura. La industria 4.0 tiene algunas bases en la tecnología, pero va mucho más allá; abarca algoritmos, inteligencia artificial y automatización; se vuelve transversal, por lo que vive en distintos campos de acción y uno de los más grandes, sin duda, como su nombre lo indica, es la industria, la automatización de la información y los sistemas inteligentes de manufactura que llevan la producción a otro nivel. Esto amplía su campo de acción con alcance y viabilidad a la responsabilidad social empresarial y como valor diferencial y competitivo de marca (Porter y Kramer, 2011).

Por lo tanto, el presente proyecto analiza el uso de las herramientas de la industria 4.0 en la responsabilidad social empresarial, en busca de promover y mejorar la calidad de vida de los individuos, además de impactar positivamente en las organizaciones a través de potencializar la creatividad e innovación de sus colaboradores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria 4.0 es un recurso necesario, la gestión empresarial exige de las organizaciones una mayor apropiación e implementación de la tecnología y la innovación, en busca de adaptar la responsabilidad social empresarial a las nuevas dinámicas del mercado y responder a sus necesidades. La responsabilidad social ha generado un impacto considerable en los últimos años en las organizaciones, independientemente de su objeto social. Por este motivo, la evolución de la responsabilidad social empresarial se ha destacado con políticas de innovación en el desarrollo de una serie de acciones con incidencia en diversas esferas económicas, sociales y financieras que plantean la posibilidad de un aumento en la generación del valor empresarial y una mayor aceptación en los campos académico y empresarial. Lo comentado ayuda a la identificación de riesgos y oportunidades que permitan a las organizaciones anticipar responsabilidad social empresarial y crear ventajas competitivas. La responsabilidad social universitaria obedece a una acción promovida como política de gestión universitaria para responder al impacto de la academia instituida y su rol en el desarrollo social y económico, al interior del cual sucede (Vallaes, 2014).

JUSTIFICACIÓN

La innovación no solo se limita a la creación de modelos de negocio digitales, sino, también, a la reingeniería de procesos; y en este entorno de innovación la industria 4.0 ha venido afianzándose con mayor fuerza en los últimos años y ganando espacio al interior de la cotidianidad empresarial y de los individuos. Esto permite, a través de las nuevas tecnologías, un mayor nivel de interacción que es cada vez más completo y personalizado, mediante recursos como *speech to text* (de voz a texto y viceversa), sistemas de comunicación M2M (*machine to machine*), uso de bases de datos que contienen información importante del

contexto y nuevos modelos de interacción con los usuarios. Por su parte, la responsabilidad social en las instituciones de educación superior forma parte de una construcción colectiva como resultado de la interacción entre la universidad y la sociedad, que orienta el quehacer de todos los miembros de la comunidad académica (Núñez y Bermúdez, 2019).

OBJETIVOS

Objetivo general

Contextualizar los conceptos RSE, Industria 4.0, RSU dentro de la Universidad Virtual CNCI y Fundación Universitaria del Área Andina.

Objetivos específicos

- Consolidar un marco teórico y conceptual que amplíe el campo de conocimiento de la industria 4.0 y su aplicación en los programas formativos de la Universidad Virtual CNCI y Fundación Universitaria del Área Andina.
- Reflexionar las implicaciones y la evolución del concepto de responsabilidad social empresarial, asociado a la responsabilidad social universitaria.
- Valorar la pertinencia de la RSE y la RSU en la era de la industria 4.0
- Cuantificar, por medio de la herramienta de recolección de datos, la interacción de la población estudiantil con los conceptos RSE y RSU.

INVESTIGACIÓN MIXTA

Combina la metodología cualitativa y cuantitativa, haciendo uso de procesos deductivos, secuenciales, inductivos y recurrentes, con la intención de obtener información y datos relacionados con lo anterior. Se llevará a cabo una investigación guiada teóricamente, en busca de compilar un conjunto de herramientas que contribuyan a la conceptualización de los procesos y una mejor comprensión del objeto de estudio, así como también de datos estadísticos que permitan fortalecer y sustentar el desarrollo de la investigación. De esta forma, se analizarán los datos recopilados del entorno frente a la teorización y aplicación de la tecnología 4.0 en la industria, dentro del contexto de las organizaciones, así como su impacto en la sociedad.

Busca explicar o comprender los fenómenos sociales a partir de una minuciosa consulta teórica del objeto de estudio, lo que contribuiría a ampliar el conocimiento del objeto de estudio y los fenómenos que se dan al interior de este. Así se busca, a partir de la investigación documental, identificar las oportunidades que brinda la industria 4.0 en su aplicabilidad en el ámbito corporativo a través de la responsabilidad social empresarial.

Uno de los primeros instrumentos a utilizar es la observación, por brindarnos un primer contacto con el objeto de estudio y su desarrollo frente a las dinámicas empresariales

del contexto actual latinoamericano. Al igual, la revisión bibliográfica y documental permitirá al grupo de investigadores ahondar en la caracterización del objeto de estudio y su construcción de capital social mediante la responsabilidad social empresarial.

La población está formada por la comunidad académica de la Fundación Universitaria del Área Andina y los programas virtuales de Administración de la Universidad Virtual CNCI.

Descripción de la población: La Fundación Universitaria del Área Andina, de Colombia, es una institución de educación superior que cuenta con programas a nivel técnico, tecnológico, profesional y post gradual, tanto en las modalidades presenciales como virtuales. La Universidad Virtual CNCI, de México, es una universidad 100 % virtual que cuenta con 17 programas académicos que comprenden ingenierías y licenciaturas.

IMPACTO DEL PROYECTO

La responsabilidad social empresarial, desarrollada por organizaciones de diferentes sectores, busca promover, a través de sus acciones, el bienestar social de sus grupos de interés, mediante la implementación de herramientas propias de la industria 4.0. Se espera generar este impacto con la propuesta en la población estudiantil de la modalidad virtual de las universidades participantes.

ESTADO DEL ARTE

El proceso de actualización de la industria muestra cambios sustanciales desde los años 60, hasta llegar a considerar la responsabilidad social empresarial como un fenómeno de impacto global gracias a la amplia cobertura que ha alcanzado a nivel mundial; en pocos años, a partir del siglo XXI, se encuentra asociado al relacionamiento directo entre la responsabilidad social y las buenas prácticas al interior de las organizaciones, lo que evidencia la igualdad de oportunidades, la inclusión social y el desarrollo sostenible.

Por esto, el concepto de responsabilidad social empresarial se encuentra vinculado al planteamiento de acciones encaminadas al logro de mejoras en las condiciones de vida de la comunidad en general. A su vez, el concepto de responsabilidad social universitaria surge a inicios del año 2000 como producto de un trabajo conjunto de la Red Chilena de Universidades y la Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo, promovida por el gobierno noruego y el Banco Interamericano de Desarrollo (Vallaey, 2014).

Así, se identifica la oportunidad de ampliar el alcance en el impacto social mediante el uso de herramientas de la industria 4.0, con lo cual se mejora la comunicación e interactividad con los estudiantes y también se puede emplear la tecnología con múltiples beneficios para personas con tipologías de discapacidad física, lo que redundaría en un mayor índice de inclusión.

Es preciso aclarar que, en la actualidad, el Programa Virtual de Administración de Mercadeo lleva a cabo un proceso de movilidad académica con la Universidad Virtual

CNCI de México, donde docentes de la FUAA fungen como tutores de estudiantes de la institución mexicana y viceversa; lo que implica que las acciones de responsabilidad social, implementadas por la Instituciones de Educación Superior (IES) de Colombia, también sean de competencia de la IES mexicana. Por lo anterior, el diseño de un plan estratégico para la implementación de herramientas propias de la industria con una visión de RS será de valor para ambas instituciones.

Las tecnologías derivadas de la industria 4.0 han introducido cambios en la forma en que las universidades desarrollan sus procesos, actividades y servicios, lo que se ve traducido en nuevos factores e impactos ambientales. Para realizar un análisis en torno a esto, se llevó a cabo una investigación cualitativa, con una estrategia metodológica de estudio de caso, que permitió identificar los avances en responsabilidad social universitaria en el marco de la industria 4.0, como punto de partida para diseñar un conjunto de programas que permitan potenciar la formación de ciudadanos con competencias integrales y el rediseño de las funciones sustantivas, acorde al nuevo panorama digital. Los cuatro programas planteados son: (1) Cierre de brechas digitales; (2) Formación de ciudadanos para la transformación social; (3) Investigación con relevancia social; y (4) Extensión solidaria en formato digital.

En el presente artículo se tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que promueva acciones de responsabilidad social empresarial con enfoque en responsabilidad social universitaria, mediante el análisis de las implicaciones y la evolución del concepto de responsabilidad social empresarial, asociado a la responsabilidad social universitaria como campo de acción de la propuesta estratégica del proyecto y de la identificación de los campos de acción de ambas responsabilidades en el contexto actual de las organizaciones en la industria 4.0.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El término “responsabilidad social empresarial” establece el compromiso de las organizaciones de comprender y dar respuesta a sus necesidades. Es usado por primera vez en 1953, cuando Howard Rothman Bowen lo menciona en su libro Responsabilidades Sociales del Empresario, y argumenta que las empresas tienen el deber de retornar a la sociedad parte del beneficio que han obtenido de ella.

Dentro del proceso de consolidación de la responsabilidad social incorporada a las buenas prácticas empresariales, se han venido concibiendo distintas definiciones desde organismos como la Organización Internacional del trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Comisión Europea, hasta llegar a una visión completa desde la Norma ISO 26000 que aborda las generalidades y observancia de la responsabilidad social a nivel mundial. Además, plantea que la característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones

sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente (Núñez, 2003).

De hecho, Bazán, De la Morena y Cortés (2018) hacen referencia al concepto de “empresa ciudadana”, donde se concibe a la empresa como un ciudadano más del entorno en el que actúa y, por ende, forma parte de la comunidad en la que está presente. En consecuencia, se determinan las siguientes características de responsabilidad social empresarial:

- Es voluntaria e implica el mejoramiento de las condiciones de aspectos sociales, económicos y ambientales, que pueden ser observados desde un espectro con mayor nivel de favorecimiento.
- Se funda a partir del establecimiento de valores corporativos que constituyen un modelo de gestión que busca mejorar las condiciones internas de la compañía, y contribuir con el mejoramiento y la sostenibilidad de su entorno. El campo de acción está presente en todo modelo y a lo largo de los procesos de gestión empresariales.
- Fomenta la cooperación entre empresas y *stakeholders* para el diseño, la implementación y evaluación de las actividades de responsabilidad social empresarial.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

El concepto de responsabilidad social universitaria surge en el seno del seminario “La Universidad Construye País”, llevado a cabo en Chile, en 2002, en donde se reunieron estudiantes y docentes de 12 universidades chilenas, en busca de entablar una mesa de diálogo sobre la cooperación y el rol de la universidad en la sociedad del conocimiento, junto con el impacto de la responsabilidad social al interior del ámbito universitario (Jiménez, 2002).

Con relación a la responsabilidad social universitaria, al comprender que el eje misional de las instituciones de educación superior de cualquier lugar del mundo trabajan en pro de la mejora continua de la sociedad, sobre la base de un conjunto de valores y principios que buscan orientar las acciones de gestión, docencia, investigación y extensión es preciso ver que su impacto trasciende al fortalecimiento de la humanidad y una sana convivencia entre los individuos y el responsable del “bien-estar” de la sociedad en su conjunto, lo que hace pertinente expandir su alcance a la responsabilidad social (Hernández, Mora y Luna, 2017).

Razón por la cual, de cara a la sociedad, la universidad debe cumplir con:

- La construcción de personas autónomas con capacidad y conocimiento en campos disciplinares específicos, y a la vez capaces de construir relaciones humanas solidarias en la sociedad a la que pertenecen, para promover el respeto

por la dignidad humana en cualquier espacio de interacción social.

- La formación de individuos con capacidad de autorrealización en todas las dimensiones de su dignidad, sobre su propia vida y la de la sociedad a la que pertenece.
- Profesionales conscientes de los derechos y deberes que poseen como ciudadanos y miembros de una comunidad social, en la cual se espera su contribución a la construcción y mejoramiento de esta.
- A la vez que dentro de las instituciones se promueve la identidad como sentido de pertenencia, se busca la formación de individuos con capacidad de convivencia mutua.
- Se busca, a través de la educación, promover el desarrollo humano observando el conocimiento como una posibilidad para la reducción de brechas y creación de entornos sociales con igualdad de oportunidades desde la perspectiva social, económica y política.
- Dentro del crecimiento individual y social esperado, la actividad humana debe desarrollar responsabilidad social empresarial manteniendo un equilibrio, de forma tal que su progreso no signifique la destrucción de la diversidad y el riesgo de la sostenibilidad de futuras generaciones para satisfacer necesidades propias; por lo que se fortalecerán todas las iniciativas que busquen preservar la vida.

Ahora bien, la responsabilidad social cuenta con tres factores esenciales reconocidos internacionalmente (ISO 26000): 1) La implementación de buenas prácticas para un desarrollo más humano y sostenible, con un modelo de gestión basado en estándares éticos. 2) La prevención de impactos negativos y maximización de los positivos en torno a las decisiones de la organización. 3) Participación de los *stakeholders*, en un modelo de gestión orientado a la democratización de los procesos y la toma de decisiones.

Aunque se aplica a la responsabilidad social universitaria, su campo de acción se encuentra alineado a los 4 procesos básicos de gestión, formación, investigación y extensión.

PERTINENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

De modo que la responsabilidad social universitaria no solo se diferencia de la extensión, sino que complementa y amplía la posibilidad de legitimación de acciones en beneficio de la comunidad académica y el entorno en que se encuentra; además, introduce nuevos planteamientos frente al impacto social y ambiental de la universidad (González, Manzano y Torres, 2019). Al respecto, la UNESCO, como organización internacional que tiene como misión “contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, mediante la educación, las ciencias,

la cultura, la comunicación y la información” (Cancillería, 2020), elaboró, en 2002, un documento temático relacionado con la educación a distancia, denominado “Aprendizaje abierto y a distancia. Consideraciones sobre tendencias, políticas y estrategias”, en el cual resalta la importancia de las nuevas tecnologías educativas como herramientas para superar vacíos formativos y las oportunidades que plantean los modelos educativos a distancia por su relación costo-efectividad (Villalonga, s.f.). A pesar de la masificación del uso de dispositivos digitales, persiste una brecha digital en aquellos países con dificultades de acceso a las TIC, y la población es consciente de la importancia de capacitar en el uso de la responsabilidad social empresarial.

LA ERA 4.0

Entrando en materia 4.0, sabemos que la inteligencia artificial (IA) es una de las características principales de esta 4.^a revolución industrial y, por lo tanto, cobra una especial relevancia de la mano de otros procesos, tales como la automatización y el internet de las cosas, entre otros. El concepto de IA surge en 1959, con John McCarthy, quien sostenía “Es la ciencia e ingenio de hacer máquinas inteligentes, especialmente programas de cómputo inteligentes” (Latorre, 2018). También cabe mencionar la definición dada por Marvin Minsky del Instituto Tecnológico de Massachusetts, quien menciona “Es la ciencia donde logramos que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia”. La relevancia de la IA radica en el razonamiento y la autocorrección, es decir aprender de los intentos y lograr que los algoritmos se puedan “entrenar”, lo que significa que poco a poco, con base en la repetición, se pueda ir aprendiendo, razonando y mejorando. Esto ha impactado profundamente en la vida de las personas y, sobre todo, en las organizaciones.

Para estimar el impacto de la tecnología en la cotidianidad se puede plantear lo siguiente, ¿cuántos usuarios en el mundo han utilizado Google Maps? Lo comentado representa a la inteligencia artificial que hace uso de herramientas de geolocalización, e indica a las personas cuál es el mejor camino para llegar a casa con base en la información y las predicciones. Esto caracteriza a lo que se denomina “industrias digitales”. Dentro de esta rama los datos predominan y dan pie a implementaciones como:

- Optimización de la producción: Basada en analítica se permite la mejora de tiempos en ciclos y cumplimiento de especificaciones técnicas y de calidad, propias del proceso.
- Optimización de cadena de suministro: Las empresas recolectan datos de operación y mejora en sistemas ERP. El uso de IA y el uso de ERP, como Dynamics 365, permiten controlar las operaciones con información en tiempo real.
- Predicción de demanda y gestión inteligente de inventarios: con base en comportamientos pasados predice y sugiere una distribución de *stock* para cubrir demanda sin incurrir en mayores gastos de almacenamientos o merma.

- **Mantenimiento y reparación predictiva:** se analizan los datos generados en condiciones normales y se predice la ocurrencia de posibles anomalías.
- **Consumo energético:** el control de encendidos/apagados y el monitoreo de los consumos con base en máquinas encendidas se lleva a cabo con la IA y hace mucho más eficiente el consumo de energía.
- **Monitoreo de producción de forma continua y real:** el monitoreo de la línea de producción es automatización y la IA entra en el punto donde se adelanta a los fallos y los predice.
- **Robots en línea de producción:** a estos robots se integró ergonomía, sensores y visión y son programados vía *tablet* o se les instruye por los sentidos, tacto, identificación de geometrías, visión y procesamiento de instrucciones verbales.

La industria 4.0 se caracteriza por incluir tecnología en diferentes áreas del negocio, en beneficio propio y de sus clientes, predomina el principio de hacer más ágiles las actividades y los procesos que permitan mejorar el servicio a los clientes, pero, por otro lado, una tarea pendiente es el desarrollo de sus colaboradores en relación con la implementación de las estrategias organizacionales; ambos elementos, colaboradores y tecnología deben de ir a la par.

PRINCIPIOS DE LA ERA 4.0

La tecnología es un actor clave en el desarrollo de la humanidad, su evolución se ha dado a una velocidad acelerada, esto exige: tiempos de respuesta menores y acelerar la implementación de proyectos. Actualmente, las organizaciones se encuentran en transición a la industria 4.0. Su impacto sobrepasa los límites de la organización y llega a los espacios en que conviven las personas; es decir, todos están implicados en ella. Klaus Schwab, un referente importante de la era 4.0, afirma: “(...) lo más intenso e importante es cómo entender y dar forma a la nueva revolución tecnológica, que supone nada menos que una transformación de la humanidad” (2017, p.13).

Esto involucra a las personas como parte de la transición, tanto en su ámbito profesional como personal. Schwab (2017) hace alusión a una transformación de la humanidad, en ella no solo forja una visión integral, también denota la responsabilidad que esto conlleva de parte de todos sus integrantes. Schwab (2017) considera el siguiente aspecto de la era 4.0:

- **Velocidad.** Es uno de los distintivos que la diferencian de las anteriores eras, ya que la velocidad con que está evolucionando es a un ritmo exponencial. Esto gracias a la tecnología que tiene resultados sin precedentes. Amplitud y profundidad. Se basa en la revolución digital y combina múltiples tecnologías. Lo digital se convierte en un espacio en donde se desarrolla gran parte de las actividades de las organizaciones y de las personas. Por lo anterior, a las em-

presas en esta nueva era se les considera como empresas digitales. Impacto y sistemas. Se tiene la transformación de los sistemas en las organizaciones y en la sociedad en conjunto. (p.16).

Por lo anterior, la transformación se debe visualizar con un enfoque integral, que valore la participación de todos los actores.

PERTINENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA ERA 4.0

Hablar de la responsabilidad social empresarial es hacer énfasis en las organizaciones, en su obligación y el compromiso que tienen con la sociedad. Para que la organización realice el despliegue de estrategias que cumplan con esta visión es importante que las acciones surjan no sólo de una imposición o reglamento, también de los colaboradores conscientes de su importancia y relevancia. Al respecto, Peter Senge habla sobre la importancia de este pensamiento para lograr lo que denomina organizaciones inteligentes: “(...) en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo, en vez de considerar un factor <<externo>> ” (2018, p.26). Esta conexión caracteriza la globalización y la industria 4.0. Por un lado, las condiciones actuales del mercado permiten que cada vez sean más las organizaciones que se encuentren trabajando con un alcance global; mientras que un distintivo de la industria 4.0 es la conexión que facilita la tecnología en diferentes ámbitos. Schwab considera que: “Todos estos son cambios fundamentales que están afectando a nuestros sistemas económicos, sociales y políticos, y que son difíciles de deshacer (...)” (2017, p.28).

El uso adecuado de la tecnología no solo exige dominio técnico, también requiere tener conciencia de su impacto y de las razones de su utilización. En este sentido, la responsabilidad social empresarial toma mayor valor al plantearse como una vía de solución en la era 4.0, para reflexionar sobre las implicaciones de la tecnología en todos sus ámbitos y alcances.

La responsabilidad social empresarial se vuelve clave para el establecimiento de una base como sustento y un marco referencial de valores, obligaciones y compromisos que ayuden a garantizar que las acciones que realicen las organizaciones en la industria 4.0 sean con una visión que considere el bienestar de todos los actores que forman parte del entorno. Schwab considera que es importante: “(...) asegurarnos de establecer un conjunto de valores comunes para tomar las decisiones políticas correctas e impulsar aquellos cambios que conviertan la cuarta revolución industrial en una oportunidad para todos” (2017, p.28).

Una de las características de la industria 4.0 es la automatización de la medición de variables en tiempo real para generar información que ayude al análisis y la solución de problemas complejos. Esto representa una oportunidad para fortalecer la responsabilidad

social empresarial desde la perspectiva de la generación de mediciones específicas que faciliten la cuantificación y comprensión de problemáticas vinculadas con las organizaciones y su relación con el entorno. Sobre la importancia de la medición, López-Portillo considera: “Generar mediciones sólidas para tomar decisiones inteligentes. Saber cómo (*know how*) aterrizar las preocupaciones, las oportunidades, los razonamientos, los “deber ser”, en una estructura de conocimiento útil” (2018, p.483).

Si bien, las organizaciones son clave en la responsabilidad social empresarial esto no exime a otras entidades. Schwab habla sobre la colaboración de diferentes entidades: “(...) los gobiernos, en colaboración con la sociedad civil y las empresas, necesitan crear las reglas, los controles y los equilibrios necesarios para mantener la justicia, la competitividad, la equidad e incluso la propiedad intelectual, la seguridad y la fiabilidad” (2017, p.95).

Por lo anterior, las instituciones educativas tienen una gran labor en la construcción del entorno propicio para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en el contexto actual de la industria 4.0. A través de la incursión de estas temáticas en los programas educativos, se abrirán caminos de diálogo para una transformación integral con sustento en valores y una visión que integre los aspectos necesarios para garantizar el bienestar de la sociedad global.

NUEVO CONOCIMIENTO QUE GENERA EL PROYECTO

Como punto de partida, esta investigación busca responder a la necesidad de abordar los elementos teóricos de la industria 4.0, con el objetivo de comprender cada uno de ellos y definir las implicaciones que tienen en las organizaciones en relación con la responsabilidad social empresarial.

El término de industria 4.0 es un tema de interés para las organizaciones, pero sus esfuerzos se enfocan en adaptar sus componentes en áreas de oportunidad, sin tener un conocimiento de su fundamentación, implicaciones y efectos de implementación, puntualmente en la responsabilidad social empresarial. Esto denota la necesidad de plantear un marco conceptual que ayude a definir cada uno de los elementos de la industria 4.0, que permita comprender los alcances que tiene, para, posteriormente, ahondar en sus implicaciones e impactos. Este análisis requiere de una visión que apele a las diferentes perspectivas de la organización para que el conocimiento que genere sea pertinente y abra paso a otras investigaciones relacionadas con el tema.

Sumado a lo anterior, y como una forma de puntualizar el campo de acción de la propuesta, se busca explorar las posibilidades de las herramientas de la era 4.0, aplicables a la responsabilidad social empresarial y al interior del ámbito universitario a través de la responsabilidad social universitaria. Además, se debe considerar como aspecto coherente que las universidades están llamadas a servir desde la ciencia, la investigación y el conocimiento (Leal, 2012). Esto adquiere una mayor relevancia al tener en cuenta el

rápido crecimiento y afianzamiento de la educación virtual en América. En el Informe de la Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe (Lupi3n y Rama, 2010), se observa que el n3mero de matr3culas en cursos de educaci3n virtual en Am3rica Latina ha aumentado de manera importante en los 3ltimos a3os, lo que conduce a la relevancia de la implementaci3n de herramientas tecnol3gicas dentro del proceso de aprendizaje en un medio virtual inclusivo (Creed, Perraton y Robinson, 2002).

RESULTADOS

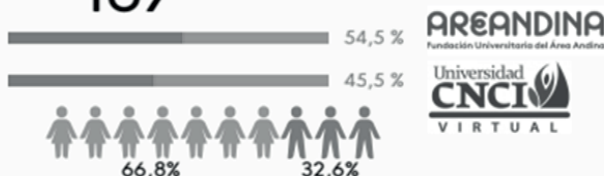
Se determin3 la importancia de indagar, en la poblaci3n estudiantil de las dos universidades participantes, sobre el conocimiento que tienen de responsabilidad social empresarial y las herramientas de la industria 4.0, para lo cual se elabor3 una encuesta, compuesta por 23 preguntas, 6 de ellas con informaci3n demogr3fica y 17 asociadas al objeto de estudio.

Para la selecci3n de la muestra se contempl3 el diligenciamiento de la encuesta por parte de los estudiantes vinculados con las universidades participantes, que se encontraran cursando alg3n programa acad3mico en la modalidad virtual, y se comparti3 con ellos un enlace a trav3s del correo electr3nico institucional que los condujo a formulario de Google Forms para su diligenciamiento. Con la intenci3n de simplificar la informaci3n, a continuaci3n, en la figura 1, se muestra una infograf3a con un resumen de los resultados obtenidos del formulario:

RESULTADOS ENCUESTA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Objetivo: Identificar la percepción y nivel de conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial RSE y Web 4.0 en las universidades participantes

187 Número total de respondientes



RSE

44,9% dicen conocen el término
75,40% consideran que la RSE puede tener un enfoque tecnológico.
Todos asocian la RSE con el componente ético y desde las dimensiones económica, social y ambiental.



WEB 4.0



33,7% dicen saber lo que significa
29,94% han interactuado con inteligencia artificial y la asocian con smartphones, comandos de voz, georeferenciación, geolocalización, drones y robótica



Nivel de interacción con la tecnología



Nivel de importancia de la tecnología en la vida cotidiana.

Tecnología empleada para actividades laborales, académicas y de relacionamiento social



Se encuentran trabajando **81,8 %**

Consideran la tecnología inclusiva, el 19,3% presentan ambigüedad en sus respuestas **80,7 %**

Se RECOMIENDA fortalecer procesos de formación a través de esquemas de capacitación en contenidos asociados a RSE y tecnología 4.0

Figura 1. Resultados de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Como resultado se obtuvo respuesta por parte de 187 respondientes, el 54,54 % pertenece a la Fundación Universitaria del Área Andina de los programas académicos de Administración de Mercadeo en la modalidad virtual, y el 45,45 % restante pertenece a la Universidad Virtual CNCI, a las licenciaturas de Derecho, Recursos Humanos, Administración e Informática, que a su vez corresponde a la totalidad de la población que en el período II de 2020 se encontraba cursando el Módulo de Responsabilidad Social.

El 66,84 % se identifica dentro del género femenino, 32,62 %, masculino, y 1 individuo reportó otro género diferente. De la totalidad de encuestados solo 5, que equivalen al 0,02 %, manifestaron pertenecer a alguna etnia o grupo social.

Dentro del cuestionario se identifica que, al indagar sobre sus actividades favoritas, 57 de ellos, es decir, el 30,48 %, manifiestan preferencia por actividades culturales, 56 participantes, que representan el 29,94 %, prefieren actividades sociales, y 74, que representan el 39,57 %, prefieren otras actividades.

Con referencia a la medición del nivel de interacción con la tecnología por parte de la población encuestada, en donde 1 se calificó como nada y 10 como mucho, se observa un índice promedio de 8.16, lo que se asocia con un buen nivel de uso tecnológico.

En la pregunta sobre conocimiento del significado de la industria 4.0, el 33,68 %, que corresponde a 63 respondientes, indica saberlo, el porcentaje restante que es el 66,32 %, no lo sabe; lo que se considera un porcentaje de identificación bajo que requiere de un proceso de capacitación y socialización en nuevas tecnologías.

56 respondientes, que corresponde al 29,94 %, manifiestan haber interactuado con algún tipo de inteligencia artificial, mediante recursos como *smartphones*, asistentes de voz como Siri y Alexa, aplicaciones de GPS y otras aplicaciones de geolocalización y georreferenciación, drones y algunas muestras de robotización; por el contrario, 131 respondientes, equivalentes al 70,06 %, no han interactuado con la inteligencia artificial o posiblemente lo han hecho, pero no lo identifican como tal.

De la totalidad de los respondientes, el 44,91 %, correspondiente a 84 participantes, conoce el término responsabilidad social empresarial, mientras que el 55,09 %, correspondiente a 103, no lo sabe, lo cual indica la necesidad de reforzar, desde los contenidos temáticos de los módulos, aspectos asociados a la responsabilidad social empresarial.

De la población encuestada, 153 individuos, que representan el 81,81 %, manifiestan que se encuentran trabajando, y 34 individuos, representados en 18,19 %, no se encuentran trabajando. De la totalidad de los respondientes, 141, es decir el 75,40 %, consideran que la responsabilidad social empresarial puede tener un enfoque tecnológico, por el contrario, 46, que son el 24,60 %, consideran que no.

Asimismo, 151 individuos, que representan el 80,74 %, consideran inclusiva la tecnología, los 36 individuos restantes, es decir el 19,26 %, no la consideran inclusiva. No obstante, al observar la justificación en las respuestas se encuentra que existe una

dicotomía, dado que su orientación es a considerarlas inclusivas, a pesar de haber indicado que no lo son.

Al momento de pedir a los respondientes mencionar 3 actividades por las que se consideran personas socialmente responsables, efectivamente se observa el dimensionamiento de la responsabilidad en lo económico, lo social y ambiental, como factores claves de las acciones de responsabilidad social. A esto se suma que resaltan el componente ético como parte de un compromiso personal de correspondencia con la sociedad y su entorno inmediato.

Con respecto al uso de la tecnología, los respondientes indicaron emplearla en sus actividades laborales, académicas y de relacionamiento social, sin embargo, no se evidencia una diferenciación clara con el uso de herramientas de la industria 4.0, reafirmando una vez más la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación en cuanto a las posibilidades de la industria 4.0. En consecuencia, en la identificación del índice de importancia de la tecnología en la vida cotidiana de los respondientes se evidencia un 8.81 % considerado un grado alto de importancia.

En cuanto a las expectativas que tienen los respondientes con respecto a la tecnología, se observa como factor común la necesidad de mejorar aspectos como la accesibilidad a dispositivos, el fortalecimiento de la infraestructura de redes y la orientación de sus usos para mejorar las condiciones de salud y calidad de vida de la sociedad en general.

CONCLUSIONES

Después de realizar el artículo de investigación, queda de manifiesto cómo el contexto actual muestra retos complejos que requieren la participación de la comunidad para resolverlos. La responsabilidad social empresarial se presenta para las organizaciones como una vía para conducir sus acciones con una perspectiva que integre su entorno y considere el impacto que genera en él. De lo anterior se desprende la responsabilidad social universitaria como una extensión de la responsabilidad que tienen las universidades a través de la educación, y su impacto en el proceso de transformación de los individuos y la cultura en que se desenvuelven.

Contar con la colaboración de los diferentes actores de la sociedad es fundamental para analizar las problemáticas actuales con la complejidad que requieren. Esto representa un gran paso hacia la toma de acciones que generen soluciones y beneficios trascendentales con una visión integral y no parcializada.

La integración es un reto para las organizaciones y una característica distintiva de la industria 4.0. Si la evolución es una constante en los entornos de las organizaciones, universidades y la comunidad, la tecnología es una de las manifestaciones más determinantes. A diferencia de otras eras industriales, en la industria 4.0 se generan

transformaciones con alcances que sobrepasan los territorios de las organizaciones y la sociedad, hasta llegar a impactar en el comportamiento de los individuos. Esto representa una gran oportunidad para lograr mejoras positivas para la humanidad, pero, también, representa un reto, no solo de conocimientos y tecnología, sino de valores y propósitos.

Por lo anterior, la responsabilidad social empresarial y universitaria representan dos vías posibles que guían el camino de las organizaciones y universidades para establecer un marco de referencia que se sustente en valores para promover el bienestar social en la era 4.0, y facilitar la innovación y creatividad con responsabilidad y consciencia. El diseño de un plan estratégico debe considerar que, para lograr el éxito de las iniciativas, es necesario el involucramiento y la participación de todos los actores que interactúan en el entorno. Es momento de resignificar la responsabilidad como una política, un lineamiento, pero, sobre todo, como un valor que nos ayude a coexistir en bienestar común.

REFERENCIAS

Aguilera, Adriana y Puerto, Doria. (enero-junio de 2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento & Gestión*, (32). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002>

Bazán, Clara; De la Morena, Jesús y Cortés, Hernán. (2018). Evolución y nuevas tendencias de la Responsabilidad Social en las prácticas empresariales. *Revista de Responsabilidad Social de la empresa*, (29). https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/revista_Responsabilidad_Social_Empresarial_n29_5jul.pdf#page=17

Cancillería de Colombia. (2020). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). <https://www.cancilleria.gov.co/en/node/405>

Creed, Charlotte; Perraton, Hilary y Robinson, Bernadette. (2002). *Teacher education guidelines: Using open and distance learning*. *Entramado*, 14(1), pp. 52-63.

Garde, R. (21-23 de septiembre de 2011). La Divulgación online de Responsabilidad Social Universitaria. Un Estudio Comparativo en las Universidades Públicas y Privadas Estadounidenses. En *XVI Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Universidad de Granada, España.

González, Yolanda; Manzano, Omaira y Torres, Marleny. (8 de mayo de 2019). Evolución de la responsabilidad social universitaria: línea del tiempo y análisis bibliométrico. En Yolanda González, Omaira Manzano y Marleny Torres, *Categorías de análisis para un plan de responsabilidad social Universitaria* UNAD. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3137>

Hernández, Isabel; Mora, José y Luna, José. (enero-junio de 2017). Universidad y empresa: un binomio de Responsabilidad Social en el siglo XXI. *Tendencias*, 18(1), 145-158. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3159>

Jiménez, Mónica. (2002). ¿Cómo observar la responsabilidad social de las universidades?: de los valores a los indicadores. En *Universidad Construye País* (92-103). La Universidad Construye País. http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/01/la_universidad_construye_pais.pdf

Latorre, Marino. (marzo de 2018). Historia de las Web 1.0. 2.0, 3.0 y 4.0. http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia%20de%20la%20Web.pdf

Leal, Jaime. (2012). La inclusión social educativa en el marco de la modalidad de educación abierta y a distancia. En Julio Domínguez y Claudio Rama, *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia* (103-122). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. https://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la_responsabilidad_social_de_la_educacion_a_distancia.pdf

López-Portillo, José. (2018). *La gran transición*. Fondo de Cultura.

Lupión, Patricia y Rama, Claudio. (Coord.). (2010). *La educación superior a distancia en América Latina y el Caribe, Realidades y Tendencias*. Editorial Unisul. https://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la_educacion_superior_a_distancia_en_america_latina_y_el_caribe_realidades_y_tendencias_UNISUL.pdf

Medina, Graciela. (2020). *Avances en responsabilidad social de universidades con educación virtual en el marco de la Industria 4.0*. (Trabajo de grado). <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36658/gmedinasa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Núñez, Georgina. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5779>

Núñez, Israel y Bermúdez, Elba. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(1). <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/10311/4059-Texto%20del%20art%C3%ADculo-12021-1-10-20190502.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, Michael y Kramer, Mark. (enero-febrero de 2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*. <https://www.iaResponsabilidadSocialEmpresarial.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Schwab, Klaus. (2017). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Senge, Peter. (2018). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

Vallaes, François. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105-117. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287214719456>

Valle, Yamaru y Pérez, Claudia. (julio-diciembre de 2016). La responsabilidad Social Universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81). <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a05.pdf>

Villalonga, Albert. (s.f.). La Educación Superior a distancia. Modelos, retos y oportunidades. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/educacion_a_distancia_modelo_final.pdf

A EVOLUÇÃO TEMPORAL DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE O SALÃO-PARCEIRO

Data de submissão: 06/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Raquel Prediger Anjos

Professora Adjunta da FACE – UFGD
Dourados - MS
<https://orcid.org/0000-0003-2896-8921>

Jenifer De Oliveira Gomide

Graduanda da FACE – UFGD
Dourados – MS
<http://lattes.cnpq.br/6383596678191574>

RESUMO: Este trabalho busca investigar a evolução temporal da produção de pesquisas científicas que relacionam a Lei Salão-parceiro, visto sua importância para o desenvolvimento deste nicho de mercado do Brasil. A Lei do Salão-parceiro surgiu para normatizar uma prática que já era comum na área da estética, nesta modalidade o proprietário do salão de beleza firmava um contrato de prestação de serviço. Este estudo bibliométrico buscou verificar publicações disponibilizadas na plataforma do Google Acadêmico, com amostragem selecionada na plataforma com os termos “Salão-parceiro” e “contabilidade” entre os anos de 2016 e 2021. A análise foi realizada por meio da estatística descritiva. A amostra analisada resultou em 22 (vinte e dois) publicações, sendo oito delas excluídas pois

sete delas o assunto não se relacionava ao tema pesquisado e uma delas estava duplicado, totalizando 14 (quatorze) publicações selecionadas. Os resultados encontrados indicaram que a grande maioria das pesquisas são empíricas, sendo metade delas, estudos de casos e outra metade de estudos estatísticos, baseados em questionários aplicados, ou a empreendedores, ou pesquisa de mercado ou estudantes do curso de contábeis. A maioria das pesquisas são TCCs, seguidos pelos artigos científicos e um livro. O tema mais abordado nas pesquisas é a Legislação Tributária, que tratam das Mudanças no Simples Nacional, vantagens da legislação do Salão-parceiro e conhecimento dos alunos de Ciências Contábeis sobre a legislação. Outros assuntos tratados são os Controles financeiros e gerenciais dos gestores, os Custos e viabilidade financeira, e ainda de Planejamento para elaboração do negócio. Também podemos concluir que a maioria das pesquisas são TCCs, seguidos pelos Artigos e um livro.

PALAVRAS-CHAVE: Salão-parceiro; Profissional-parceiro; Beleza; Estética.

THE TEMPORAL EVOLUTION OF SCIENTIFIC PRODUCTIONS ABOUT THE PARTNER SALON

ABSTRACT: This work seeks to investigate the temporal evolution of scientific research production related to the Salão-parceiro Law, given its importance for the development of this niche market in Brazil. The Law of the Salon-partner came to standardize a practice that was already common in the area of aesthetics, in this modality the owner of the beauty salon signed a contract for the provision of services. This bibliometric study sought to verify publications available on the Google Scholar platform, with a sample selected on the platform with the terms “Salão-parceiro” and “accounting” between the years 2016 and 2021. The analysis was performed using descriptive statistics. The analyzed sample resulted in 22 (twenty-two) publications, eight of which were excluded because seven of them the subject was not related to the researched topic and one of them was duplicated, totaling 14 (fourteen) selected publications. The results found indicated that the vast majority of research is empirical, with half of them being case studies and the other half being statistical studies, based on applied questionnaires, either to entrepreneurs, or market research, or accounting course students. Most of the researches are TCCs, followed by scientific articles and a book. The most discussed theme in the researches is the Tax Legislation, which deal with the Changes in the Simples Nacional, advantages of the legislation of the Salon-partner and knowledge of the students of Accounting Sciences about the legislation. Other subjects dealt with are financial and managerial controls of managers, Costs and financial viability, and also Planning for the elaboration of the business. We can also conclude that most of the researches are TCCs, followed by Articles and a book.

KEYWORDS: Salon-partner; Professional-partner; Beauty; Aesthetics.

1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de beleza e estética é um dos que mais crescem no Brasil, pois a muitos clientes que procuram acesso aos serviços de beleza não somente para manter as aparências, mas sim para vivenciar boas experiências de bem-estar e relaxamento. Informações divulgadas pelo Portal do Empreendedor, afirmam que em maio de 2016 havia 600.000 microempreendedores individuais na área da beleza. Além de apresentar este crescimento, dados apontam que a área de beleza e estética ajuda a alavancar a economia, pois entre os anos de 2010 e 2015 o mercado da beleza cresceu 567% no Brasil (ASN, 2015). O ramo da beleza e estética é tão crescente, que a quantidade de profissionais aumentou de 72 mil para 480 mil (ASN, 2015).

Com todo esse crescimento, a Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC), revela que o Brasil é o quarto maior mercado de beleza do mundo. E mesmo apresentando este crescimento significativo, o ramo da beleza e estética ainda apresenta informalidades (ABIHPEC, 2022). SEBRAE (2016) cita em seu artigo que a área da beleza necessitava de uma seguridade jurídica para continuar crescendo de forma lucrativa, visto que as relações de trabalho adotadas nos salões de beleza, não podiam ser formalizadas. Então foi criada a Lei nº 12.592/2012 que reconhece

o exercício das atividades profissionais de Cabelereiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador. Após isso, teve um projeto de Lei nº5.230/2013, em que propõe a legalização de parceria adotadas nos estabelecimentos de beleza e estética.

A partir deste contexto, em 27 de outubro de 2016 foi sancionada a Lei nº 13.352 chamada de Lei do Salão-parceiro, que altera a lei que regulamentou a profissão para reconhecer e formalizar a relação de parceria entre os profissionais e os proprietários de Salão-parceiro de beleza, barbearias, esmaltarias ou clínicas de estética (SEBRAE, 2016).

Como a intensa evolução da área da beleza e estética, tem gerado uma grade competitividade entre os profissionais, o que faz com que fiquem animados para buscar novas formas de aumentar os seus resultados sem diminuir a qualidade de seus serviços.

O Salão-parceiro é uma dessas formas que irá ajudar o profissional a ter uma gestão melhor sobre o seu negócio, possibilitando a redução de gastos e impostos, sendo assim, este trabalho busca apresentar a importância dos salões de beleza e estética para a economia.

Este artigo propõe uma análise bibliométrica, investigando e quantificando as produções científicas, buscando identificar as tendências quanto aos temas predominantes nos artigos publicados em periódicos nacionais, que tratam do assunto abordado, o Salão-parceiro, formulando-se assim a questão: **Quais são os principais temas abordados pelas pesquisas científicas nacionais veiculados à base de dados oferecidos pelo Google Acadêmico, que abrangem a Legislação do Salão-parceiro nos períodos de 2016 a 2021?** Neste estudo objetiva-se investigar a evolução temporal da produção de pesquisas científicas que relacionam a Lei Salão-parceiro, visto sua importância para o desenvolvimento deste nicho de mercado do Brasil. Além disto, a pesquisa ainda pretende apresentar vantagens da legislação para este setor, a progressão e aprimoramento acontecidas na Lei e quantificar as produções científicas sobre o tema.

2 | O SALÃO-PARCEIRO

O crescimento na área da beleza, gerado pelo aumento na demanda de procedimentos estéticos especializados, refletem no bem-estar do público-alvo. Deste modo os prestadores de serviços, vivem em uma busca constante para se aperfeiçoar-se, e assim oferecer um serviço e atendimento adequado prezando pelo bem-estar do consumidor. O crescimento no setor de Salão-parceiro de beleza vem apresentando um resultado significativo no Brasil e no mundo, segundo as informações do (SEBRAE, 2016).

O mercado da beleza apresenta um avanço relevante no Brasil e no mundo. Seu ramo é extenso e o crescimento desta cadeia produtiva se inicia-se nas indústrias de cosméticos, incluindo clínicas e estéticas, salões de beleza, dentre outros. O faturamento dessa cadeia representou 1,8% do PIB nacional e 9,4% do consumo mundial. Esse cenário exemplifica o elevado potencial de geração de renda e de postos de trabalho e a relevância do segmento de

Os dados desta pesquisa do Sebrae apontam que em 2016 havia mais de 600.000 microempreendedores individuais no ramo da beleza no Brasil, porém mesmo com este elevado número, apresentava dificuldades estruturais, tais como, informalidade excessiva, carência por parte dos gestores nas relações jurídicas de caráter civil, trabalhista, tributária, e o desconhecimento das normas técnicas. Em meio a tanta informalidade, as profissões de cabelereiro, barbeiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador e maquiador, foram regulamentadas pela Lei Nº 12.592, de 18 de janeiro de 2012 (SEBRAE, 2016).

No entanto este reconhecimento tardio, não trouxe maiores inovações no âmbito trabalhista, levando em conta que os artigos 2º e 3º, que se tratava das restrições ao exercício das profissões foram vetados (FERNANDES, 2018). No ano seguinte, o deputado federal Ricardo Izar, propôs um projeto de Lei Nº 5.230/2013, que dispõe sobre a regulamentação do “Salão-parceiro” e do “profissional-parceiro”, que serviu de base para modificar a primeira Lei Nº 12.592/2012 (IZAR, 2013).

Proposto pelo deputado Ricardo Izar o projeto de lei se fez necessário para atender as particularidades dos segmentos dos salões de beleza, no intuito de induzir os profissionais e os empresários a formalização e a manutenção da formalização. Segundo os estudos realizados pela ANABEL (Associação Nacional do Comércio de Artigo de Higiene Pessoal e Beleza, afirmam que os empresários e os profissionais do setor, não possuem acesso à informação, ou seja, não conhecem seus direitos e obrigações.

Após o projeto de lei proposto pelo deputado Ricardo Izar, cerca de 3 anos depois, no dia 26 de outubro de 2016 foi sancionada a Lei Nº 13.352 que altera a Lei Nº 12.592/2012, que diz o seguinte:

Altera a Lei nº 12.592, de 18 de janeiro 2012, para dispor sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como Salão-parceiro de beleza (Lei Nº 13.352/2016). E ainda passa a vigorar acrescida dos seguintes arts. 1º -A, 1º -B, 1º -C e 1º -D.

A Lei do Salão-parceiro surgiu para normatizar uma prática que já era comum na área de estética, e com isto será feito um contrato de prestação de serviços entre os profissionais deste nicho como: barbeiro, cabelereiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador, maquiador, onde o proprietário do estabelecimento irá fazer parte. Porém esta parceria somente será válida mediante o contrato firmado e legalizado conforme a Lei Nº 13.352/2016, onde necessitam estar descritas todas as condições de parceria.

De acordo com o CEFIS (2022) na estrutura do contrato devem estar descritos os seguintes detalhes de relação de trabalho:

O percentual de comissões a serem pagas ao parceiro. A obrigação do Salão-parceiro dos recolhimentos e retenções de impostos, previstos na legislação. As condições e a periodicidade dos pagamentos a serem feitos ao parceiro. Os direitos do parceiro de utilizar os bens necessários ao exercício de suas

atividades profissionais. A possibilidade da rescisão contratual, com aviso prévio de 30 dias.

Na forma de contratação, de acordo com o Art. 3º da CLT - Empregado é toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Desta forma, recepcionistas, faxineiros e outros profissionais do Salão-parceiro não poderão prestar serviço com base na lei de parceria (CLT, 1943).

O Salão-parceiro é responsável por centralizar pagamentos e recebimentos de serviços prestados pelo profissional-parceiro, recebe o valor integral do serviço feito pelo parceiro, retém a sua parte e repassa para o profissional o valor de sua comissão de acordo com o que foi acordado em contrato e, desta forma, assegura o cumprimento das normas de segurança da saúde, garanti adequadas condições de trabalho para o profissional-parceiro. O parceiro poderá em contraponto contribuir para a limpeza e a organização do ambiente de trabalho.

Além de cumprir com suas responsabilidades o Salão-parceiro deverá ser obrigatoriamente uma pessoa jurídica e possuir um CNPJ, ou seja, neste caso não há possibilidade de ser optante pelo MEI. Já o profissional-parceiro poderá ser classificado como autônomo, microempreendedor individual (MEI), empresário de micro ou pequena empresa. No caso de ser MEI, existe o limite estabelecido para que fature até 81 mil ao ano e mantenha seu MEI regularizado, e sua cota-parte será dividida pela realização de seus serviços estatísticos.

Vale ressaltar que não existe relação de subordinação entre o Salão-parceiro e o parceiro, deste modo o Salão-parceiro não pode solicitar que o profissional-parceiro marque ponto, por exemplo, porém é de suma importância manter o respeito mútuo. Em relação aos serviços prestados, o Salão-parceiro deverá emitir a nota fiscal do cliente com o valor integral do serviço pago e a discriminação da sua parte retida e da parte do parceiro. Já o profissional-parceiro deverá emitir a nota fiscal ao Salão-parceiro, informando a quantia que ele recebeu pelo serviço. A seguir podemos observar um modelo de nota fiscal emitida pelo Salão-parceiro.

Após o surgimento do Salão-parceiro, o SEBRAE desenvolveu uma cartilha sobre esta temática, onde traz informações sobre todo o processo que se deu em relação a legislação vigente, também traz o passo a passo de como aderir esta nova modalidade que são: Realizar um contrato de parceria junto com o profissional-parceiro; O profissional-parceiro e o responsável pelo Salão-parceiro devem assinar o contrato; Efetuar o registro nos sindicatos patronal e profissional perante duas testemunhas; Permanecer com uma via do contrato no Salão-parceiro para consulta, em caso de fiscalização.

Apesar de ser um segmento novo no mercado, o SEBRAE vem desenvolvendo vários artigos a respeito desta modalidade, a fim de apresentar para os profissionais o que esta legislação poderá proporcioná-los, e assim incentivando os profissionais a estarem formalizando seus empreendimentos de acordo com a legislação garantindo sua segurança

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Por meio de estatística descritiva, este estudo verificará aspectos quantitativos bibliométricos de periódicos científicos nacionais. A pesquisa é descritiva, pois, segundo Gonçalves (2003) pretende descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Este estudo possui como método o levantamento bibliográfico, que busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema, conforme Cervo, Bervian e da Silva (2007). A presente pesquisa destina-se a apresentar os resultados da pesquisa segregados por sua: Quantificação, Temáticas, Tipologias Metodológicas e Procedimentos da Pesquisa Contábil. A escolha para encontrar a quantificação dá-se pelo estudo bibliométrico, pois segundo Espejo et al. (2009) esta técnica acompanha, mapeia e avalia as publicações científicas. Segundo os mesmos autores, as Tipologias Metodológicas compreendem estudos: a) Teóricos, que exploram e/ou confrontam exploração teorias por meio de levantamentos de natureza bibliográfica; b) Empíricos, que tentam descrever, explicar e fazer previsões com base em informações obtidas através da observação, descrição e análise de eventos práticos visando o desenvolvimento de confrontações às suas conceituações teóricas com a finalidade de fornecer indícios para sustentar ou descartar a aplicabilidade de uma teoria (Espejo et al., 2009, p. 99).

Como Procedimentos metodológicas da pesquisa contábil foram selecionados a partir de Cooper e Schindler (2003, p. 130) e Espejo et al. (2009, p. 99): a) Estudos de caso, que são voltados para a profundidade, demandantes de uma ampla análise contextual e suas inter-relações; b) Estudos estatísticos, que são voltados para amplitude, tentam captar as características de uma população por meio da exploração quantitativa de uma amostra; c) Estudos Documentais, que vale-se de materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados. Como documentos que não receberam nenhum tratamento analítico: documentos conservados em arquivo; ou que de alguma forma já foram analisados: relatórios de pesquisa ou de empresas.

A investigação proposta, classificada por aspectos bibliométricos, permite uma análise comparativa da evolução quantitativa da pesquisa a respeito dos anos de publicação e das participações dos autores nestas, a partir das abordagens propostas. A análise bibliométrica é utilizada para indicar os índices de produtividade e qualidade das pesquisas científicas (MEIS, 1999). O estudo busca contribuir para futuras pesquisas sobre o tema do Salão-parceiro sob o foco da contabilidade.

Para a realização desta pesquisa foram coletadas as publicações nacionais, disponibilizados na plataforma do Google Acadêmico, que caracterizam a população da presente pesquisa, sendo a amostragem todos os artigos encontrados na plataforma que apresentem no conteúdo os termos “Salão-parceiro” e “contabilidade” entre os anos de

2016 e 2021. A escolha do tema ocorreu pela afinidade à Legislação que beneficia a área de estética e beleza, reunido ao uso positivo do conhecimento contábil para este nicho. Já a data limite se deu pela publicação da Lei em 2016.

A partir da pesquisa da temática foram encontradas aproximadamente 22 publicações relacionadas ao assunto, sendo excluídos 8 (oito), os quais um estava duplicado e outros sete que o assunto abordado não se relacionavam ao tema. Selecionou-se para análise 14 publicações e suas informações foram tabuladas segundo o periódico/editora, o ano de publicação, título do artigo, nome, quantidade de autores, temática, tipologia e procedimentos adotados, bem como um breve resumo do tema central do trabalho, para proporcionar a futuros pesquisadores uma fonte de consulta sobre o tema.

4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção destina-se a apresentar os resultados da pesquisa e está dividida em sete partes: quantificação, tipologias metodológicas, procedimentos da pesquisa e perfil dos temas abordados.

4.1 Quantificação da pesquisa

Inicialmente foi analisado o perfil das pesquisas encontradas. O quadro a seguir cataloga o título dos artigos encontrados e seus respectivos autores. Os artigos analisados totalizam em 22 (vinte e dois) autores, sendo que nenhum deles se repete. As pesquisas possuem uma média de 1,57 autores por artigo.

ARTIGOS	TÍTULO	AUTORES
1	“Salão-parceiro”: Uma nova perspectiva de custos para os salões de beleza	José Cleyson Moura da Silva
2	Conhecimento e expectativa de aprendizado sobre controles financeiros e gerenciais dos gestores de salões de beleza	Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos; Érica Borges Ferreira; Fabrício Aquino dos Santos; Giovanna Bonturi Oliveira; Thayna Fabri Pestana.
3	Simples Nacional – Mudança na legislação do Simples Nacional para o ano de 2018	Keiti Lene Alves dos Santos
4	Projeto de viabilidade econômico-financeira de um Salão-parceiro de beleza na cidade de fortaleza	Sabrina Sousa de Moraes
5	Organização de uma empresa de beleza	Anselmo Milani, Sandro Vidotto
6	Aplicação do método de custeio por absorção com departamentalização em um Salão-parceiro de beleza	Aline Rodrigues Silva Schirley Maria Policário Raquel Berger Deorce
7	A construção de um plano de negócios aplicado a um empreendimento da beleza	Lírian Salluz Matos da Silva

8	O reflexo da lei complementar (federal) nº 155/2016 no regime de tributação simples nacional: um estudo comparativo com o regime de tributação lucro presumido	Ana Kellen de Oliveira e Silva
9	Conhecimento dos alunos de ciências contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte quanto às novas atualizações do simples nacional a partir do ano de 2018	Francivânia de Souza Cardoso
10	Plano De Negócios: Emporium Esmalteria	Thayana Félix Rodrigues
11	A Inserção De Imigrantes Congolesees Nas Relações De Trabalho No Rio De Janeiro	Ricardo Rezende Figueira Sarah Mbuyamba Masengu
12	10 Anos do Simples Nacional	José Afonso Pimentel
13	Uberização das relações de trabalho de um grupo de trabalhadores do ramo da beleza: liberdade ou precarização	Sandra Helenara Laurindo Soine
14	Limites e critérios do fisco na caracterização de fraude na pejetização	Antônio José de Oliveira Telles de Vasconcellos

QUADRO 1 – Título e autores dos artigos

Fonte: Os autores (2022).

Além do número de autores, este estudo bibliométrico analisou a quantidade de pesquisas já publicadas sobre o tema da legislação do Salão-parceiro. Os resultados estão dispostos na Figura 1.



FIGURA 1 – Número de pesquisas por ano sobre Contabilidade e Salão-parceiro

Fonte: Os autores (2022).

Percebe-se que as publicações apresentam um progressivo acréscimo do tema a começar em 2016, quando a legislação foi criada, crescendo as pesquisas até 2019, sendo 28,6% dos artigos encontrados neste ano. No ano seguinte, em 2020, as publicações iniciam em queda, sucessivamente, demonstrando haver menos interesse sobre o tema.

4.2 Tipologias metodológicas da pesquisa contábil

Os trabalhos que relacionam a Lei do Salão-parceiro e a Contabilidade, destacam-se pela quantidade de pesquisas Empíricas, que representam 64% (9 delas), enquanto as Teóricas são apenas 5 estudos (36%). Também foram selecionadas as pesquisas pela forma de publicação. Das 14 pesquisas, quatro (28,6%) são artigos científicos, um livro (7,1%) e os demais, são Trabalhos de Conclusão de Curso (64,3%). Este resultado evidencia a pouca publicação de artigos em revistas, mostrando a dificuldade de pesquisas nesta área, visto que os trabalhos baseados apenas na explanação da teoria se esgotam rapidamente e as pesquisas de campo exigem maior dispêndio do pesquisador e disposição dos entrevistados em autorizar estudos sobre seus negócios.

Dos Trabalhos de Conclusão de Curso, 6 (seis) deles são Monografias de Graduação, 2 (duas) são Monografia de Pós-graduação e uma Dissertação de Mestrado. Sobre a fonte das quais provém as pesquisas, aponta-se que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte possui 2 (duas) pesquisas e as demais com uma de cada: Universidade Federal do Ceará, da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Mato Grosso, Universidade Federal da Paraíba, UNISINOS, FGV e Faculdade Integrada - Centro do Rio de Janeiro.

Evidencia-se aqui a baixa produção de artigos científicos, bem como a quantidade de estudos científicos em geral a cerca do tema, indicando não haver ainda muitos resultados da legislação na prática dos profissionais da área, possibilitando que haja uma maior divulgação da Legislação pelos Contadores a estes profissionais.

4.3 Procedimentos de Pesquisa

A análise dos procedimentos de pesquisa verificou haver cinco Estudos de Casos, sendo estes 35,7% da pesquisa. A mesma quantidade apontaram ser estudos estatísticos, baseados em questionários aplicados, ou a empreendedores, ou pesquisa de mercado ou estudantes do curso de contábeis. Os Estudos Documentais totalizam 28,6%, ou seja, quatro das pesquisas encontradas são teóricas. Foi encontrado ainda uma pesquisa que envolve a análise de dados de multi-casos (7,1%). Estes resultados podem ser melhor vistos na Figura 2.

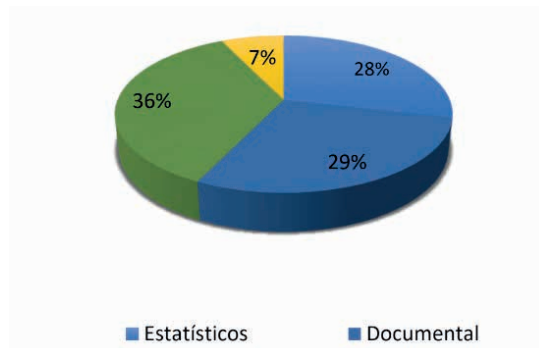


FIGURA 2 – Procedimentos de Pesquisa

Fonte: Os autores (2022).

Os Estudos Documentais baseiam-se em dados primários, segundo Martins e Theóphilo (2007), e em sua grande maioria expõe a Legislação abordam, em geral, o surgimento da sistemática “Salão-parceiro” e, apresentam seus avanços na legislação, vantagens em adotar esta modalidade, obrigações do Salão-parceiro e do profissional-parceiro. Já as pesquisas estatísticas e de estudos de casos demonstraram a aplicação da legislação na prática, seus resultados nas áreas de gestão, finanças, análise de custos e planejamento estratégico. Estes temas abordados nas pesquisas estão mais bem descritos no próximo item.

4.4 Principais Temas abordados

Foram encontrados cinco grupos de temas entre as pesquisas selecionadas para análise. O primeiro deles, e mais numeroso, é o grupo de estudos que abordam a Legislação Tributária (42,8%). Eles tratam das Mudanças no Simples Nacional, das vantagens da legislação do Salão-parceiro e do conhecimento dos alunos de Ciências Contábeis sobre a legislação.

Outros três temas tratam de questões contábeis: os Controles financeiros e gerenciais (14,3%), os que analisam os Custos e viabilidade financeira dos empreendimentos a partir da Legislação (14,3%), e ainda, os que observaram o Planejamento para a elaboração do negócio (14,3%).

Por fim ainda foi encontrado um grupo de pesquisas que abordam conteúdos de Legislação Trabalhista atrelados às questões sociais que envolvem a relação entre o proprietário do salão e os profissionais da área estética.

Temas abordados	Quantidade	%
Controles financeiros e gerenciais	2	14,3
Custos, viabilidade financeira	2	14,3
Legislação Tributária	6	42,8
Planejamento do negócio	2	14,3
Questões trabalhistas e sociais	2	14,3
Totais	14	100

TABELA 1 – Principais Temas das Pesquisas encontradas

Fonte: Os autores (2022)

Dentre as pesquisas que tratam da **Legislação Tributária**, destaca-se o artigo de José Afonso Pimentel “10 Anos do Simples Nacional”, que aborda a temática Simples Nacional, as evoluções do simples nacional, dentre os quais o Salão-parceiro. O autor conclui que o setor que mais cresceu foi o de beleza e que o Salão-parceiro foi um avanço extraordinário para a legislação (PIMENTEL, 2016).

Outro estudo que se destaca é a pesquisa empírica de Cardoso (2018) que analisa o conhecimento dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte quanto às novas regras do Simples Nacional, implantadas para o ano de 2018. Caracterizada como pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, através de um questionário aplicado a uma amostra de 131 questionários que aborda sobre o contrato de parceria, as responsabilidades do Salão-parceiro e do profissional-parceiro, e enfatiza ainda como funciona a emissão de nota fiscal.

Dispostos na plataforma, foram encontrados outros trabalhos publicados que pontuam sobre a contabilidade e a Legislação do Salão-parceiro. A monografia de Keiti Lene Alves dos Santos teve como objetivo apresentar os impactos das mudanças do Simples Nacional nas empresas com vigência a partir do ano de 2018. Traz as mudanças que ocorreram na legislação do Simples Nacional e apresenta o enquadramento de novas atividades no Simples Nacional, dentro está incluso a nova modalidade “Salão-parceiro”. (SANTOS, 2018). A autora aplicou ainda um questionário, um instrumento de coleta de dados, por meio de entrevista, aos profissionais da área contábil, fiscal e recursos humanos, fazendo uma análise estatística, complementando sua pesquisa empírica no intuito de complementar seus achados documentais.

Outra monografia apresentou como objetivo estudar as legislações tributárias brasileiras com ênfase nos regimes Lucro Presumido e Simples Nacional. Explica sobre as mudanças que ocorreram no Simples Nacional, novos limites para cada tipo de empresa adotada e a importância do Salão-parceiro em termos de legislação (SILVA, 2021). Com características de pesquisa descritiva, seu artigo abordou ainda um estudo de caso, realizado em uma empresa prestadora de serviços, atuante na área de Agência de

Publicidade.

Com vistas de examinar a viabilidade da implantação de uma microempresa que atuará no ramo de beleza, atendendo ao público feminino em geral a autora Sousa de Moraes (2021) elaborou sua monografia, como um estudo de caso. A autora trata ainda sobre o surgimento da Lei do Salão-parceiro, apresenta o objetivo principal da legislação, e, as vantagens que se obtém com esta modalidade. Além disso realizou uma pesquisa de mercado aplicando questionários em 100 (cem) pessoas potenciais usuárias como forma de analisar o mercado consumidor, formando assim uma pesquisa quanti-qualitativa.

Por fim, ainda com enfoque na Legislação Tributária, foi encontrada a Dissertação de Mestrado de Antônio José de Oliveira Telles de Vasconcellos que aborda os limites e critérios do fisco, uma pesquisa na área Tributária brasileira, onde o autor fala brevemente sobre a Lei do Salão-parceiro (TELLES DE VASCONCELLOS, 2020).

Já entre as pesquisas que possuem o enfoque os **controles financeiros e gerenciais** dos gestores está o livro de Milani e Vidotto (2019) que abordam como organizar uma empresa de beleza, e ainda, apresentam informações relevantes sobre a Lei do Salão-parceiro. É importante ressaltar que o livro apresenta ainda as cláusulas obrigatórias que devem fazer parte do contrato de parceria entre o Salão-parceiro e profissionais da área.

Em um estudo de quanti-qualitativo, Vasconcelos, et al. (2020) buscaram identificar o nível de conhecimento e o interesse de aprendizado de controles financeiros e gerenciais dos gestores de salões de beleza do Bairro Higienópolis, em São Paulo. Seu artigo ainda trata do crescimento do segmento da beleza no Brasil e as mudanças que ocorreram ao longo da criação da legislação desta modalidade Salão-parceiro. Dividido em duas etapas, a pesquisa inicia com entrevistas a dez salões de beleza, questionando sobre o conhecimento dos gestores na área gerencial e financeira, onde concluíram que há um nível alto de 51,25%, 34,38% para um nível médio e 14,38% para nível pequeno de conhecimento em relação aos temas apresentados. O interesse em aprendizado ocorre em 97% dos gestores. A segunda etapa analisou um Salão-parceiro de beleza, entre os dez estudados, o qual foi denominado Salão-parceiro-piloto, e, a partir desta, elaborou-se conceitos de gestão relacionados a excelência da área.

Dentre os estudos que analisaram os Salões de Beleza sob a ótica dos **custos e a viabilidade econômica** para estes negócios no mercado, está a pesquisa de Moura da Silva (2019) que buscou identificar a perspectiva que a modalidade Salão-parceiro proporciona a um determinado Salão-parceiro de beleza no que tange a análise de custo e sua viabilidade financeira, auxiliando assim na tomada de decisões. O autor aborda o surgimento da sistemática “Salão-parceiro” e, apresenta seus avanços na legislação, vantagens em adotar esta modalidade, obrigações do Salão-parceiro e do profissional parceiro. Ele analisa um caso de um Salão-parceiro comparando o uso da Legislação do Salão-parceiro e sem a utilização desta. Consta assim, que a Legislação beneficia o empreendedor visto que apresenta lucro, comparado ao cenário sem uso deste, o qual

gera prejuízos, visto que a nova modalidade proporciona a redução dos custos com mão de obra e de impostos (simples nacional) devido sua base de cálculo ser menor, consequência da redução da receita bruta. Em outra pesquisa, um estudo de caso, as autoras Silva, Policário e Deorce (2017) aplicaram os conceitos do método de custeio por absorção com departamentalização para conhecer o custo do serviço.

Com enfoque no **planejamento dos negócios**, Silva (2017) e Rodrigues (2018) abordam o processo para elaboração de um plano de negócios e para um empreendimento de beleza, além de tratar dos conceitos aplicados para o plano de negócios e da Lei do Salão-parceiro.

Soine (2019) trata em sua pesquisa sobre a “Uberização das relações de trabalho”, discutindo as **questões trabalhistas e sociais** que envolvem as novas legislações. Seu estudo foi empírico, de multi-casos entre um grupo de profissionais autônomos que atuam em salões de beleza da cidade de Taquara/RS. Ainda na mesma linha, Figueira e Masengu (2020) apresentaram o tema da inserção de imigrantes no mercado de trabalho, abordando sobre imigrantes congolese, a maioria em situação de refúgio, que viviam em áreas pobres na área metropolitana da grande Rio de Janeiro, sendo a legislação do Salão-parceiro como uma das opções de trabalho. Os autores entrevistaram um grupo de 26 congolese sobre sua percepção sobre o tema e o desafio de permanecer no Brasil ou empreender em outra imigração. Seus achados apontam para um grande preconceito trabalhista em relação a estes imigrantes.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para normatizar uma prática que já era comum na área de estética, foi sancionada a Lei do Salão-parceiro que tem como objetivo o contrato de prestação de serviços entre os profissionais deste mercado e o proprietário do estabelecimento. Ela atende as atividades de barbeiro, cabelereiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador, maquiador etc.

A alta procura por serviços estéticos fez com que os donos de salões de beleza, clínicas de estéticas e barbearias, se interessassem pela modalidade Salão-parceiro, pois além de estarem formalizando seus negócios, poderão se beneficiar com alguns dos amparos que esta modalidade oferece. Visando analisar este nicho de mercado, esta pesquisa buscou verificar publicações disponibilizadas na plataforma do Google Acadêmico, que apresentam características desta população da presente pesquisa.

A amostragem selecionada foram todos os artigos encontrados na plataforma que apresentam no conteúdo os termos “Salão-parceiro” e “contabilidade” entre os anos de 2016 e 2021. Os estudos analisados indicaram que a grande maioria dos artigos são empíricos, sendo metade deles de estudos de casos e outra metade de estudos estatísticos, baseados em questionários aplicados, ou a empreendedores, ou pesquisa de mercado ou estudantes do curso de contábeis. A maioria das pesquisas são Trabalhos de Conclusão de Curso,

seguidos pelos Artigos científicos e um livro.

O tema mais abordado nos artigos é sobre a Legislação Tributária, que tratam das Mudanças no Simples Nacional, das vantagens da legislação do Salão-parceiro e do conhecimento dos alunos de Ciências Contábeis sobre a legislação. Outros assuntos tratados são os Controles financeiros e gerenciais dos gestores, os Custos e viabilidade financeira, e ainda de Planejamento para a elaboração do negócio.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA INDÚSTRIA HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo.**

Disponível em: <https://abihpec.org.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo>. Acesso em: 30 mar. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA INDÚSTRIA HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Panorama do Setor Setembro 2022.** Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor/>. Acesso em: 12 nov. 2022.

CARDOSO, Francivânia de Souza. **Conhecimento dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande Do Norte quanto às novas atualizações do simples nacional a partir do ano de 2018.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/40900>. Acesso 14 out. 2022.

CENTRO DE ESTUDOS FISCAIS (CEFIS). **Salão parceiro x Profissional parceiro.** Disponível em: <https://cefis.com.br/curso/salao-parceiro-x-profissional-parceiro/1653>.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DA SILVA, Lírian Salluz Matos et al. **A construção de um plano de negócios aplicado a um empreendimento da beleza.** 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/43566>. Acesso: 14 out. 2022.

DE SOUZA VASCONCELOS, Ana Lucia Fontes et al. **Conhecimento e Expectativa de Aprendizado sobre Controles Financeiros e Gerenciais dos Gestores de Salões de Beleza.** Práticas em Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/82d8e877a6a72c61d976186ff7051f3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4941437>. Acesso: 13 out. 2022.

DOS SANTOS, Keiti Lene Alves. **Simples Nacional – Mudança na Legislação do Simples Nacional para o ano de 2018.** Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K237261.pdf. Acesso: 13 out. 2022.

ESPEJO, Márcia Maria S. Bertolucci; CRUZ, Ana Paula C.; LOURENÇO, Rosemary L.; ANTONOVZ, Tatiane; ALMEIDA, Lauro B. **Estado da arte da pesquisa contábil: um estudo bibliométrico de periódicos nacional e internacionalmente veiculados entre 2003 e 2007.** Revista de Informação Contábil, v. 3, 2009.

FERNANDES, P. R. **Breves comentários à Lei do salão parceiro (13.352/2016)**. Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. 2018. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/129830>. Acesso 22 set. 2022

FIGUEIRA, Ricardo Rezende; MASENGU, Sarah Mbuyamba. **A inserção de imigrantes congoleses nas relações de trabalho no Rio de Janeiro**. Brasília: Journal for Brazilian Studies, v. 9, n. 1, p. 521-542. Disponível em: <https://tidsskrift.dk/bras/article/view/120438/169150>. Acesso: 14 out. 2022.

FONSECA, E. N. (Org). **Bibliometria: teoria e prática**. São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alínea, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILANI, Anselmo; VIDOTTO, Sandro. **Organização de uma empresa de beleza**. Editora Senac São Paulo, 2019. Acesso: 13 out. 2022.

MORAES, Sabrina Sousa de. **Projeto de viabilidade econômico-financeira de um salão de beleza na cidade de Fortaleza**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/60480>. Acesso: 13 out. 2022.

PIMENTEL, José et al. **10 anos do Simples Nacional**. 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18437/caderno_simples_nacional_bx29.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso 14 out.2022.

RODRIGUES, Thayana Félix. **Plano de negócios: Emporium Esmalteria**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11859>. Acesso 14 out. 2022.

SEBRAE. **MEI do mercado de beleza cresce 567% em 5 anos, 2016**. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mei-do-mercado-de-beleza-cresce-567-em-5-anos,ebb54341dedbc410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 16 maio. 2022.

SEBRAE. **Práticas de empreendedorismo para Salões de Beleza no Brasil**. Texto referencial para relação salão-parceiro e profissional-parceiro. DF, Brasília, 2016.

SEBRAE. **Profissionais de beleza têm vantagens com regulamentação de parceria**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/profissionais-de-beleza-tem-vantagens-com-regulamentacao-de-parceria,ff68b378a0d59710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2022

SILVA, Aline Rodrigues; POLICÁRIO, Schirley Maria; DEORCE, Raquel Berger. **Aplicação do método de custeio por absorção com departamentalização em um salão de beleza**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2017. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4293/4293>. Acesso: 13 out. 2022.

SILVA, Ana Kellen de Oliveira et al. **O reflexo da Lei Complementar (Federal) nº 155/2016 no regime de tributação simples nacional: um estudo comparativo com o regime de tributação lucro presumido**. 2019. Disponível em: https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1143/1/TCC_2019_Ana%20Kellen%20de%20Oliveira%20e%20Silva.pdf. Acesso: 14 out. 2022.

SILVA, José Cleyson Moura da. **“Salão parceiro”: uma nova perspectiva de custos para os salões de beleza.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41194>. Acesso: 13 out. 2022.

SOINE, Sandra Helenara Laurindo. **Uberização das relações de trabalho de um grupo de trabalhadores do ramo da beleza: liberdade ou precarização.** 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10791?locale-attribute=es>. Acesso 14 out.2022.

VASCONCELLOS, Antônio José de Oliveira Telles de. **Limites e critérios do Fisco na caracterização de fraude na pejetização.** 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29728>. Acesso 14 out.2022.

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutor e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 24, 25, 30, 31, 32, 33, 41, 42, 43, 45, 46, 52, 75, 96, 105, 106, 107, 108, 109, 131, 132, 133, 134, 136, 137, 140, 147, 148, 175, 176, 178, 193, 194, 206, 241

Arduino 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53

Armazenamento 31, 33, 34, 37, 40, 88, 110

B

Balanced Scorecard 77, 78, 88

Beleza 225, 226, 227, 228, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240

Benefícios 5, 26, 45, 47, 71, 73, 74, 81, 82, 92, 98, 103, 104, 110, 129, 131, 135, 136, 154, 162, 164, 165, 166, 187, 188, 191, 193, 195, 201

C

Ciclo financeiro 109

Código de ética 150, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 171, 174, 175, 176

Colaborador 82, 97, 139, 140, 141, 146, 147, 161, 162, 182, 183, 184, 185

Comportamento empreendedor 66

Continuidade 7, 79, 90, 98, 168, 189

Crédito rural 109, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 118

D

Dilemas éticos 150, 152, 153, 154, 155, 156, 158, 164, 172, 173, 174, 175, 177

Direitos fundamentais 12, 13, 16, 19, 20, 21, 198

E

E-learning 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194

Educação a distância 187, 188, 189

Educação corporativa 187, 188, 189, 193, 194

Efetividade 9, 30, 33, 90, 100, 125, 165

Empreendedorismo 66, 67, 68, 71, 72, 74, 75, 76, 139, 197, 199, 200, 203, 205, 239

Empresa 3, 39, 61, 63, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 125, 132, 133, 135, 136, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 151, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 196, 197, 201, 213, 223, 229,

231, 235, 236, 239

Estado de Direito 7, 12, 14, 15, 19

Estética 225, 226, 227, 228, 231, 234, 237

Estratégias 29, 73, 90, 93, 96, 97, 99, 100, 104, 120, 121, 122, 123, 126, 129, 134, 147, 149, 152, 164, 188, 194, 205

Evolução 32, 42, 45, 67, 78, 82, 91, 100, 101, 121, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 193, 198, 225, 227, 230

F

Financiamento 23, 109, 110, 117, 118

G

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 32, 33, 41, 43, 44, 46, 47, 72, 75, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 87, 88, 100, 105, 106, 107, 108, 125, 130, 131, 134, 135, 136, 140, 141, 142, 143, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 157, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 174, 175, 176, 177, 182, 188, 193, 194, 196, 205, 206, 227, 234, 236, 238

Gestão pública 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 32

Gestión 54, 55, 59, 208, 209, 213, 214, 215, 223, 224

I

Industria 4.0 207, 208, 209, 210, 211, 212, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 224

Irrigação 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53

L

Local 13, 14, 28, 33, 34, 38, 40, 47, 49, 59, 60, 61, 64, 68, 123, 125, 126, 166, 179, 180, 191, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206

M

Marketing 85, 107, 108, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 136, 137, 152, 188, 196

Marketing sensorial 120, 121, 122, 123, 124, 125, 129, 130

Micro e pequenas empresas 68, 76, 77, 78, 83, 87, 89, 108

Moda 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 85

Monitorar 31, 40, 44, 193

N

Negócio 68, 70, 71, 77, 78, 80, 82, 83, 88, 90, 93, 97, 101, 105, 107, 135, 141, 143, 147, 152, 159, 174, 195, 197, 200, 201, 202, 225, 227, 234, 235, 238

Negócios de impacto social 195, 196, 200, 201, 202, 203, 204, 205

Neuromarketing 119, 120, 121, 125, 129, 130

O

Organización 54, 55, 58, 59, 61, 212, 214, 216, 217, 218, 223, 224

P

Pandemia 178, 179, 180, 181, 183

Parceria público-privada 12, 13, 14, 23, 24, 25, 28, 29

Planejamento estratégico 79, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 137, 234

Pobreza 54, 55, 197, 198, 206, 214

Princípio da eficiência 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 18

Princípios da gestão 1

Producción 54, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 208, 209, 215, 216

Profissional-parceiro 225, 228, 229, 234, 235, 238, 239

Q

Qualidade de vida 29, 66, 142, 178, 187, 193, 199, 204, 205

R

Recursos humanos 2, 134, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 155, 164, 166, 175, 176, 177, 189, 196, 221, 235

Relações de trabalho 152, 159, 160, 164, 178, 180, 181, 182, 226, 232, 237, 239, 240

Resultados financeiros 82, 109, 111, 116, 117

S

Salão-parceiro 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239

Sensor de umidade 43, 45, 48, 49, 50, 51

Serviços públicos 2, 7, 8, 9, 12, 13, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 32, 45

Sistema prisional 12, 13, 14, 26, 28, 29

Solo 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 59, 60, 62, 208, 209, 214, 216, 217, 221, 223

Spread 109, 110, 111, 113, 114, 116

Sustentabilidade 76, 98, 167, 196, 199, 201, 203, 204, 205, 206

T

Temperatura 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 128

Tomada de decisão 46, 91, 100, 104, 120, 121, 123, 124, 126, 129, 150, 152, 164, 167, 171, 175

Trabalho remoto 178, 180, 181, 183, 184, 185, 186

V

Vendas 71, 72, 73, 80, 81, 87, 102, 121, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 164, 193

Vida pessoal 178, 179, 180

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR 3

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 3

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 