

REVISTA VISÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL

Periódico Interdisciplinar do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

EXPEDIENTE

EDITOR(A)

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adalcio Machado dos Santos, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil
Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, Universidade de Blumenau - FURB, Blumenau, SC, Brasil
Prof. Dr. Everaldo da Silva, Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE, Brusque, SC, Brasil
Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Kleber Prado Filho, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil
Prof. Dr. Nelson Colossi, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

COMISSÃO CIENTÍFICA AD HOC

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal
Prof. Dr. Edson Roberto Scharf
Prof. Dr. Everaldo da Silva
Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Prof. Dr. Kleber Prado Filho
Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes
Prof. Esp. Alexandre Carvalho Acosta
Prof. Esp. Claudemir Claudemir Marcolla
Prof. Esp. Claudia Patricia de Melo Arrais
Prof. Esp. Paulo Henrique Levecke
Prof. Esp. Sandra W. Lazaris
Prof. Esp. Valter Vitório Andrighetti
Prof. Ma. Genéia Lucas dos Santos
Prof. Ma. Ivanete Schneider Hahn
Prof. Ma. Soeni Ap. de Barros Yamaguchi
Prof. Me. Antonio Pedro Tessaro
Prof. Me. Paulo Cezar de Campos
Profa. Esp. Roberta Aparecida Varaschin
Profa. Esp. Sandra Mara Bragagnolo
Profa. Lenir Rodrigues Minghetti
Profa. Ma. Ana Paula Carneiro Canalle
Profa. Ma. Marcileide Muniz Cavalcante

CAPA

Denise Bolzan Barpp, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Célia De Marco, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca Universitária
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador -SC

R454r

Revista eletrônica interdisciplinar em gestão organizacional de ciências sociais aplicadas - Visão da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP / Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. v.5, n.1. 2016. Caçador (SC): UNIARP, 2016.

Semestral (online)

ISSN: 2238-9636

1. Gestão organizacional - Contabilidade 2. Gestão organizacional – Administração - Periódico. I. Título.

CDD 658.05

O respeito às normas ortográficas vigentes e às fontes, mediante sua correta referência, no espírito da honestidade intelectual são de responsabilidade dos autores e das autoras dos textos.

Qualquer parte da publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Os textos aqui reproduzidos e as opiniões neles contidas são de inteira responsabilidade de seus autores e de suas autoras e não expressam necessariamente a posição da revista.

As normas de publicação estão dispostas no site.

SUMÁRIO

EDITORIAL (Joel Haroldo Baade)	5
IRREGULARIDADES E IMPROPRIEDADES NA EXECUÇÃO DO PNAE: UM OLHAR PANORÂMICO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Leomir Ferreira de Araujo)	7
APLICAÇÃO DO MODELO HÉLICE TRIPLA DE INOVAÇÃO EM REDES DE PMES: O CASO DA VITIVINICULTURA EM JUNDIAÍ (SP) (Luiz Carlos Terra dos Santos e Celso Augusto Rimoli)	24
PERCEPÇÕES DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A ATUAÇÃO DE UM SINDICATO NO MEIO-OESTE CATARINENSE (Genéia Lucas dos Santos, Sandra Mara Bragagnolo, Larissa Castioni de Moraes e Joel Haroldo Baade)	39
EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E LIDERANÇA (Adelcio Machado dos Santos, Alexandre Carvalho Acosta, Liz Barbara Borghetti e Sandra Gambin Balbinoti)	56

EDITORIAL

Prezados leitores e leitoras da Revista Visão,

A sociedade passa por expressivas e ininterruptas transformações ao longo de sua história. No último século, entretanto, essas transformações parecem ter se acelerado. No âmbito tecnológico, por exemplo, ocorre que, quando mal se alcança o novo, já pode-se vislumbrar o novíssimo nas manchetes. Nas organizações, que não estão imunes às transformações da sociedade em que se inserem, não é diferente; elas precisam se adaptar rapidamente aos novos contextos e demandas para poderem permanecer competitivas e viáveis.

A frente das transformações experimentadas em todas as dimensões da vida está o ser humano, ao mesmo tempo como protagonista e vítima da mudança. Como protagonista, ele é o responsável pela mudança e pelo seu direcionamento. Nesse sentido, tem em suas mãos as condições para conduzir a sua própria história. Por outro lado, ele mesmo é vítima dos planos e projetos que vislumbra realizar, mas que, muitas vezes, têm efeitos colaterais sobre os quais não tem domínio, levando a consequências nefastas em muitos casos.

Face ao exposto, o ambiente organizacional não difere da sociedade; pode até, com algumas ressalvas, ser visto como uma versão reduzida dela. Os conflitos, as angústias, sucessos e insucessos estão em cada organização, afetando as pessoas que nelas atuam. Diante disso, o gestor tem a responsabilidade de lidar com as situações em que as pessoas em sua organização se encontram. O bom gestor não apenas zela pela empresa, mas por tudo que a constitui. Assim, os estudos publicados na Revista Visão abordam diferentes facetas das organizações e dos problemas e possíveis soluções que marcam a sua existência.

O primeiro estudo do presente número, assinado por Leomir Ferreira de Araujo, intitulado IRREGULARIDADES E IMPROPRIEDADES NA EXECUÇÃO DO PNAE: UM OLHAR PANORÂMICO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, apresenta as principais impropriedades e irregularidades apontadas nas decisões do Tribunal de Contas da União (TCU), sobre a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) por Estados e Municípios brasileiros, no período de 2014 a 2015. O estudo pretende averiguar a boa e regular aplicação dos gastos públicos com a maior política pública de segurança alimentar nacional.

Na sequência, Luiz Carlos Terra dos Santos e Celso Augusto Rimoli apresentam o texto APLICAÇÃO DO MODELO HÉLICE TRIPLA DE INOVAÇÃO EM REDES DE PMEs: O CASO DA VITIVINICULTURA EM JUNDIAÍ (SP), em que investigam a aplicação do Modelo Hélice Tripla de Inovação em redes de negócio com ênfase nas pequenas e médias empresas (PME) na vitivinicultura em Jundiaí (SP), analisando e identificando as relações e parcerias entre os

agentes governo, universidades e organizações. Os autores constatarem em seu estudo que as universidades são as instituições mais atuantes em relação a governo e organizações.

O terceiro estudo, PERCEPÇÕES DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A ATUAÇÃO DE UM SINDICATO NO MEIO-OESTE CATARINENSE, de Genéia Lucas dos Santos, Sandra Mara Bragagnolo, Larissa Castioni de Moraes e Joel Haroldo Baade realiza análise sobre as percepções de gestores de Recursos Humanos de empresas vinculadas a um Sindicato da cidade de Caçador, SC. O artigo é resultado de pesquisa realizada com gestores por meio de questionários e conclui que as relações de empregados, empregadores e sindicato são boas. Por outro lado, a intensidade das relações é limitada, devendo, portanto, ser ampliada para que se possa pensar na maximização de possibilidades para a satisfação de objetivos compartilhados.

Por fim, em EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E LIDERANÇA, Adécio Machado dos Santos, Alexandre Carvalho Acosta, Liz Barbara Borghetti e Sandra Gambin Balbinoti empreendem revisão bibliográfica que aborda o tema “Empreendedorismo”, enfatizando suas características fundamentais “Inovação, Criatividade e Liderança” com o objetivo geral de demonstrar os valores sociais, culturais e financeiros que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora. Entre as principais conclusões dos autores estão a constatação de que as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, utilizando-se de instrumentos baseados em seus interesses, encarando a busca, a reação e a exploração de mudanças como oportunidades de negócios. Além disso, apontam que uma cultura empreendedora pode ser aprendida e que ela gera prosperidade econômica porque oportuniza altas taxas de criação de novas empresas.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

IRREGULARIDADES E IMPROPRIEDADES NA EXECUÇÃO DO PNAE: UM OLHAR

PANORÂMICO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Irregularities and improprieties in execution of PNAE: a panoramic look of decisions of Court

Union Accounts

Leomir Ferreira de Araujo¹

Recebido em: 15 fev. 2016

Aceito em: 24 mar. 2016

Resumo: Este artigo visa apresentar e caracterizar as principais impropriedades e irregularidades apontadas nas decisões do Tribunal de Contas da União (TCU), sobre a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) por Estados e Municípios brasileiros, no período de 2014 a 2015, com o fito de averiguar a boa e regular aplicação dos gastos públicos com a maior política pública de segurança alimentar nacional. Para tanto, foram analisados os acórdãos dessa Corte de Contas sobre a gestão da alimentação escolar no país, com os recursos advindos dos cofres federais, a partir da descentralização do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Dessa forma, enfatiza-se a importância dos mecanismos de controle administrativo como forma de promover o gasto eficiente dos recursos públicos, seja por meio da fiscalização de entes públicos, ou por meio da participação popular, na função de controle social, haja vista a dificuldade dos gestores públicos, desde o planejamento à prestação de contas.

Palavras-Chave: Administração Pública. Política Pública. PNAE. TCU.

Abstract: This article aims to present and characterize the main improprieties and irregularities identified in the decisions of the Court of Audit (TCU), on the implementation of the National School Meal Program (PNAE) for Brazilian states and municipalities for the period 2014-2015, with the purpose of ascertaining the proper and regular use of public spending by the largest public policy of national food security. To this end, the judgments of this Court of Auditors on the management of school feeding were analyzed in the country, with the proceeds from the federal coffers, from the decentralization of the National Fund for Education Development (ENDF), a government agency under the Ministry of Education (MEC). Thus, it emphasizes the importance of administrative control mechanisms in order to promote the efficient

¹ Aluno do MBA em Gerenciamento de Projetos, da Fundação Getúlio Vargas. Servidor do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE/MEC. Graduado em Matemática pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Controladoria e Finanças Públicas pela AVM Faculdade Integrada. E-mail: leomir.enm@gmail.com.

spending of public resources, whether by public entities of supervision, or through popular participation, social control function, given the difficulty public managers, from planning to accountability.

Keywords: Public administration. Public policy. PNAE. TCU.

INTRODUÇÃO

Considerando a importante missão de conceber, implementar, monitorar e avaliar políticas públicas, percebe-se que, no contexto do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) - “o maior e mais antigo programa nacional na área de alimentação e nutrição do Brasil, tanto em recursos alocados como em número de indivíduos atendidos” (PEIXINHO, 2011) - o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) detecta, em muitos casos, uma gestão deficiente, que compromete o bom e regular uso dos recursos públicos federais descentralizados a Estados, Distrito Federal e Municípios. Em certa medida, é com a participação social, que atua de forma colaborativa em nova proposta da Administração Pública gerencial, que se torna possível averiguar fraudes e obter um processo contínuo de prevenção e combate à corrupção.

Para conhecer as principais limitações, foram analisados os acórdãos dessa Corte de Contas sobre a gestão da alimentação escolar no país, com os recursos advindos dos cofres federais, a partir da descentralização do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) – o que torna esses entes federados jurisdicionados do TCU.

Nesse sentido, reconhece-se a importância da evolução da administração pública nacional, na construção da agenda política e desenvolvimento de políticas públicas consistentes, como é o caso do PNAE.

Ademais, tendo em vista que os estudos sobre o tema perpassam a importância da alimentação escolar aos alunos, desenvolvimento rural, potencialidades e desafios da alimentação escolar em comunidades indígenas e quilombolas, consumo e produção da agricultura familiar (LIBERMANN; BERTOLINI, 2014), torna-se necessário uma abordagem sobre o poder-dever da Administração e suas ações de controle, com o fito de evidenciar em que medida a aplicação dessa ação de contribuição à educação em Estados e Municípios para a execução do PNAE encontra gestores locais eficientes, com nível de planejamento adequado e capacidade de prestar contas aos órgãos de controle – no caso em análise, o TCU.

MATERIAL E MÉTODOS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITO E FINALIDADES

Para conhecer a atuação da Administração Pública brasileira, temos como ponto de partida sua conceituação. Conforme exposto por Di Pietro (2012), são indicados duas versões: uma que remete ao serviço, à execução; e outra, que remete a ideia de direção ou gestão.

De todo modo, a administração pública envolve os princípios de gestão, como planejar, organizar, coordenar, controlar e avaliar. Cada um dos processos citados se apresenta com nível de aprofundamento e dedicação diferente, de acordo com o nível hierárquico das funções. Sendo assim, é natural que se dê o conceito mais amplo, de modo a envolver todos os atores que contribuem para o exercício das atividades correlatas à gestão pública (DI PIETRO, 2012).

Com isso, a Administração Pública se torna uma solução para o direcionamento das organizações estatais, de modo a propor uma uníssona proposta ao coletivo, afinal, diferentemente da administração privada, o gestor público zela por interesses que busca alcançar o bem da maioria, de forma democrática, deixando de lado a vontade própria. Essa ação é possível com a publicidade de uma norma que assim fixe a finalidade a ser perseguida pelo administrador (DI PIETRO, 2012).

A autora ainda leciona que a Administração celebra contratos com o regime que exorbita o direito comum com a presença de cláusulas exorbitantes. Por outro lado, “sujeita-se a controle por parte dos Poderes Legislativo e Judiciário, além de exercer, ela mesma, o controle sobre os próprios atos”. Esse controle é realizado mutuamente entre os Poderes, de forma a proporcionar maior segurança jurídica e prevenção às falhas formais, que possam insurgir contra a ordem pública.

Quanto às formas de controle exercida em cada Poder, define-se o controle administrativo como a atividade de fiscalização e correção que a Administração Pública exerce sobre seus próprios atos, com foco na legalidade e no mérito administrativo – motivação do gestor diante de mais de uma possibilidade, não impositiva por lei (FURTADO, 2013). Essa ação, que pode ser preventiva, ou posterior ao ato administrativo, tem a chancela do Superior Tribunal Federal (STF), conforme os ditames da Súmula nº 473: "a Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revoga-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial".

UM BREVE PANORAMA DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: CONTEXTO HISTÓRICO

A história do planejamento na Administração tem como marcos alguns acontecimentos do século XX: a revolução bolchevista de 1917; a crise de 1929; e, o esforço dos países latino-americanos na superação do subdesenvolvimento. (PAGNUSSAT, 2006). Ainda, destacam-se planos estratégicos nacionais após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos e na França. Em geral, buscaram o planejamento democrático e participativo, com diversos atores sociais.

Já no Brasil, segundo PEREIRA (2001): a fase inicial de gestão própria pelo Estado independente, teve um formato aos moldes do que havia sido construído para a aristocracia portuguesa, onde a arrecadação de impostos da burguesia mercantil era a fonte de sustento do serviço público, formado por membros indicados pela cúpula dirigente.

No início do século XX, a principal característica do governo era de indistinção entre os patrimônios privado e público e má qualificação dos servidores públicos, o que se conheceu como administração patrimonialista (PEREIRA, 1998). Nesse sentido, o autor ressalta o progresso da atuação da gestão pública brasileira com o aparecimento da administração burocrática, haja vista o surgimento de fatores decisivos para a qualidade dos serviços prestados à sociedade como: controle hierárquico e formalismo nos procedimentos administrativos, de tal modo que o nepotismo e a corrupção foram nitidamente controlados.

Em plena ditadura, a reforma administrativa de 1967, confirmada pelo Decreto-Lei 200, permitiu o aumento da autonomia das instituições, principalmente aquelas da administração indireta, para a realização de procedimentos antes rígidos, como as compras governamentais (PEREIRA, 2001).

Com isso, o Estado desenvolveu ao longo da primeira metade do século XX várias tentativas de planejamento para o desenvolvimento econômico. Conforme Pagnussat (2006), este processo de evolução pode ser apresentado em quatro fases: orçamentária (entre as décadas de 30 e 40); desenvolvimentista; estabilização econômica (entre as décadas de 80 e 90); e, de retomada do planejamento, com os avanços metodológicos na elaboração do Plano Plurianual (PPA), a partir do final dos anos 90.

Os avanços conseguidos com o Decreto-Lei nº 200/67 foram limitados com a vigência da Constituição Federal de 1998. Na ocasião, ocorreu o chamado retrocesso burocrático (PEREIRA, 2001), à medida que revitalizou todas as disfunções da burocracia, já conhecida, bem como o enfraquecimento de institutos estatais com a qualidade reconhecida e aprimorada ao longo de duas décadas.

No entanto, a Administração pública esperada pela sociedade já não bastava se apresentar com o controle, mas deveria promover eficiência e resultados, de acordo com as

demandas específicas de cada cidadão, considerando as peculiaridades nos casos concretos das mais diversas regiões do país, o que motivou o surgimento da administração gerencial. Essa proposta deveria trazer à gestão o foco nos resultados, com o fito de promover inovação e criatividade aos processos, a partir da Reforma do Aparelho do Estado (PEREIRA, 1998). Assim, foi possível retomar o seguimento à prestação de serviços públicos com qualidade, envolvendo a participação social, com o objetivo de dar efetividade e transparência às ações governamentais.

A CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: ETAPAS DO PROCESSO

Havendo a conquista do direito à participação política, o cidadão se soma à sociedade desejante de construção da agenda política e formador crítico para o encaminhado das decisões (BOBBIO, 1987).

Desse modo, a política pública realiza um ciclo de maturação das propostas e demandas: a etapa inicial se dá por meio da formação da agenda, momento em que se recolhem os problemas e demandas; a formulação e legitimação, etapa em que se caracteriza e seleciona as melhores alternativas; em seguida, a implementação, que se traduz na concretização da melhor escolha para o contexto vivenciado; e, por fim, a avaliação, que carrega consigo as lições aprendidas e os impactos do projeto executado (NOGUEIRA, 2006).

Cada vez mais, a Administração compreende a necessidade de avaliar as suas ações, como forma de justificar os investimentos de recursos. Essa demanda por publicizar o retorno da execução do Estado, também surge após a Segunda Guerra, assim como o planejamento (RUA, 1988), como parte fundamental da estratégia da gestão pública. Afinal, admite-se que os direitos sociais, civis e políticos imputam custos ao Estado (STRINGARI, 2015) e, portanto, haveria a reserva do possível, como princípio para ponderar e equilibrar a expectativa de retorno das ações governamentais, sob a hipótese de ser impossível atender as demandas da sociedade de forma integral. No entanto, esta perspectiva “não pode servir de argumento para a não implementação dos direitos que integram o mínimo existencial” (FALSARELLA, 2012, p. 11).

Segundo Rua (1998), é inquestionável a qualidade da avaliação de agregar valor a algo. Ainda, acrescenta que, no caso da avaliação de políticas públicas, existem fatores cruciais como: accountability, que justifica o dever do gestor de prestar contas e se responsabilizar pelas decisões tomadas e seus resultados; desenvolver e melhorar a efetividade proposto inicialmente; proporcionar aos gestores de políticas empoderamento para a inclusão da participação social.

Assim, entende-se que a avaliação formal, é válida à Administração, pois obtém: “julgamento (porque envolve valores), sistemático (porque se baseia em critérios e procedimentos previamente reconhecidos), dos processos ou dos produtos de uma política,

programa ou projeto, tendo como referência critérios explícitos, a fim de contribuir para o seu aperfeiçoamento, a melhoria do processo decisório, o aprendizado institucional e/ou o aumento da *accountability*” (RUA, 1988, p. 3).

O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Contexto histórico

Segundo Peixinho (2013), as ações governamentais à alimentação e nutrição no Brasil se deram na década de 30, dado o reconhecido quadro de fome e desnutrição que assolavam parte considerável da população. Nos anos seguintes, o aparato estatal recebeu apoio de organismos internacionais, como a *United Nations Children’s Fund* (UNICEF) e o Programa Mundial de Alimentos (PMA), da Organização das Nações Unidas (ONU).

No ano de 1983, houve a criação da Fundação de Assistência ao Estudante (FAE), que se tornou responsável pela formulação, financiamento e gerenciamento da alimentação escolar de forma centralizada, o que gerou várias disfunções de ordem logística e nutricional, pois a compra se baseava em alimentos industrializados, sem respeito aos hábitos alimentares regionais (AVILA et al., 2013).

Diante do cenário, houve estímulo à descentralização do PNAE, transferindo o gerenciamento dos recursos financeiros e da compra dos gêneros alimentícios a Estados e Municípios, o que resultou em lentidão para a execução dos recursos de forma tempestiva, bem como limitações na prestação de contas por parte dos gestores locais. Esses elementos inflamavam a pressão da indústria alimentícia ao longo do processo, que é caracterizado pela complexidade de atendimento, diante da articulação e envolvimento de diversos atores (AVILA et al., 2013).

Considerando o contexto de gestão e avaliação dessa política pública, é possível identificar no processo os fatores de sinergia e escopo entre gestores de entes federados diversos (AVILA et al., 2013). Ademais, é inequívoco o alcance que o PNAE obtém hoje: são assistidos mais de 45 milhões de escolares, enquanto a alocação de recursos financeiros passou de 590,1 milhões em 1995 (PEIXINHO, 2013), para quase 3,8 bilhões de reais, de acordo com dados do sítio eletrônico do FNDE.

O direito à alimentação escolar: na constituição e na gestão pública

Conforme o Artigo 208 da Constituição Federal de 1988, é dever do Estado, no contexto da educação, atender ao cidadão com a alimentação, entre outros aspectos. Com a descentralização da gestão a Estados e Municípios, a FAE estabeleceu convênios para a transferência dos recursos financeiros. Mais tarde, criou-se mais um requisito: a criação do

Conselho de Alimentação Escolar (CAE) em cada estado e município do País, que têm a competência para fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à alimentação escolar (BELIK, 2009). Desse modo, ao final de cada ano letivo, o CAE deve emitir um parecer conclusivo sobre a execução do programa, mediante conhecimento da prestação de contas do gestor local e enviá-lo ao FNDE, que, por sua vez, analisará e definirá sobre a aprovação ou não das contas da Entidade Executora do Programa.

Com as compras governamentais descentralizadas houve abertura de mercado e competitividade às micro e pequenas empresas, o que também colaborou com a possibilidade de fiscalização por parte dos Conselhos de Alimentação Escolar (BELIK, 2009). Ademais, o PNAE leva consigo um modelo universal de atendimento, único no mundo. Até janeiro de 2016, isso significa o alcance de todos os alunos das redes públicas municipais e estaduais de ensino, em creches, entidades filantrópicas, localizadas em áreas indígenas ou mesmo remanescentes de quilombos (PEIXINHO, 2011).

Essa metodologia foi possível com a aprovação da Medida Provisória 4557, consolidada em junho do mesmo ano pela Lei nº 11.947, de 17 de junho de 2009, em que houve a expansão da abrangência do PNAE ao ensino médio e à educação de jovens e adultos (EJA) (PEIXINHO, 2011). Ademais, os gestores de alimentação se obrigaram à respeitar os hábitos, a cultura e a tradição alimentar e as patologias encontradas no educando, bem como promover a compra de gêneros alimentícios da agricultura familiar com, no mínimo, 30% (trinta por cento) dos recursos repassados pelo FNDE.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a Lei nº 11.947/2009, contribui para mitigar as inconformidades normativas e disfunções do PNAE existentes até à época, no que tange a gestão do órgão central, aumentando a eficácia e a efetividade de seus objetivos, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável (OLIVEIRA, 2016). Consequentemente, aproximou os atores sociais envolvidos no processo da ação governamental gerando impactos na aprendizagem dos alunos e qualidade de vida às famílias (SAMBUICHI et. al., 2014).

Diante dos avanços encontrados, não se pode perder de vista que a efetividade do PNAE “deve ser resultante do controle social posto que, para que este se consolide, é fundamental a existência de informações confiáveis que comprovem as ações dos gestores públicos e que estas estejam alinhadas com as demandas sociais” (TAVARES et al., 2013, 167). Portanto, “a produção de informações públicas de qualidade que representem a prestação de contas da eficácia nas ações de governo e do emprego de dinheiro público em suas realizações deve ser entendida como uma obrigatoriedade para com a população” (TAVARES et al., 2013, 168).

Tribunal de Contas da União: o Controle Externo

Ao analisar a história dos administradores públicos, percebe-se que desde a Grécia

antiga, existia a figura da prestação de contas para um comitê ou órgão do Estado, de forma a evidenciar o controle das finanças públicas (NETO, 2015). Ainda, Neto (2015) comenta que, nos tempos modernos, o primeiro país a implementar essa fiscalização de forma técnica foi a Espanha, que instituiu um Tribunal de Contas no século XIV.

No que tange a sua constituição, atendendo a necessidade inicial para exame, revisão e julgamento de todas as operações relacionadas com a receita e a despesa da União, o Tribunal de Contas da União foi criado no Brasil em 1980 por Rui Barbosa. Desse modo, impõe-se um novo controle externo, que visa a comprovar a probidade da Administração e a regularidade da guarda e do emprego dos bens, valores e dinheiros públicos (MEIRELLES, 2010).

Carlos Ayres Brito (2010), confirma, essa vertente, quando aponta o TCU como órgão independente do Congresso Nacional, de estatura constitucional elevado, que não busca o processo judicial ou administrativo, mas o processo de Contas. Esse objetivo é alcançado, conforme o Regimento Interno do TCU (BRASIL, 2015), em seu inciso I, do art. 1º, “ao julgar as contas de qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos (...)”.

Nesse contexto, de acordo com o Glossário de Termos de Controle Externo, TCU, faz-se necessário conceituar o termo “impropriedade”, enquanto falha de natureza formal de que não resulte dano ao erário e outras que têm o potencial para conduzir à inobservância aos princípios de administração pública ou à infração de normas legais e regulamentares, tais como deficiências no controle interno, violações de cláusulas, abuso, imprudência, imperícia. Ao passo que o termo “irregularidade”, é utilizado pela Corte de Contas como termo técnico designado a evidenciar a prática de ato de gestão ilegal, ilegítimo, antieconômico, ou infração à norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, dano ao erário decorrente de ato de gestão ilegítimo ou antieconômico, desfalque ou desvio de dinheiros, bens ou valores públicos.

Tendo em vista o regulamento exposto na Instrução Normativa TCU nº 71/2012 (BRASIL, 2012), a “tomada de contas especial (TCE) é um processo administrativo devidamente formalizado, com rito próprio, para apurar responsabilidade por ocorrência de dano à administração pública federal a fim de obter o respectivo ressarcimento”. Essa dinâmica tem por base a apuração de fatos, a quantificação do dano, a identificação dos responsáveis, nos termos do art. 2º da IN TCU 71/2012. Para tanto, há como pressuposto as seguintes irregularidades: omissão no dever de prestar contas; não comprovação da aplicação dos recursos repassados pela União; ocorrência de desfalque ou desvio de dinheiros, bens ou valores públicos; prática de qualquer ato ilegal, ilegítimo ou antieconômico de que resulte dano ao erário.

Ainda, a TCE se configura a partir de apontamentos fáticos e jurídicos suficientes à

comprovação da ocorrência do dano e à identificação dos agentes responsáveis pela sua materialização, identificando: a situação que deu origem ao dano, o exame de adequação das informações contidas nos pareceres de agentes públicos e evidenciação da relação existente que proporcionou o dano e a conduta ilegal, ilegítima ou antieconômica, seja pessoa física ou jurídica.

Nesse sentido, a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1992), explicita as possíveis formas de decisão em processo de tomada ou prestação de contas:

- Preliminar: é a decisão pela qual o Relator ou o Tribunal, antes de pronunciar-se quanto ao mérito das contas, resolve sobrestar o julgamento, ordenar a citação ou a audiência dos responsáveis ou, ainda, determinar outras diligências necessárias ao saneamento do processo;
- Definitiva: é a decisão pela qual o Tribunal julga as contas regulares, regulares com ressalva, ou irregulares;
- Terminativa: é a decisão pela qual o Tribunal ordena o trancamento das contas que forem consideradas iliquidáveis e conseqüente arquivamento em caso fortuito ou de força maior, comprovadamente alheio à vontade do responsável, tornar materialmente impossível o julgamento de mérito.

Quanto ao julgamento definitivo das contas, explicitamos o que expõe a Lei Orgânica do TCU (BRASIL, 1992):

- Regulares: quando expressarem, de forma clara e objetiva, a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão do responsável;
- Regulares com ressalva: quando evidenciarem impropriedade ou qualquer outra falta de natureza formal de que não resulte dano ao Erário;
- Irregulares, quando comprovada qualquer das seguintes ocorrências: omissão no dever de prestar contas; prática de ato de gestão ilegal, ilegítimo, antieconômico, ou infração à norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial; dano ao Erário decorrente de ato de gestão ilegítimo ao antieconômico; desfalque ou desvio de dinheiros, bens ou valores públicos.

Dessa forma, propõe-se o aperfeiçoamento da gestão pública, não bastando ao TCU o cumprimento dos deveres já impostos, mas também, as medidas pedagógicas e disciplinares que podem contribuir para atender à sociedade, destinatária da política pública (SANTOS, 2014).

Delimitação do tema e metodologia

Após a escolha do tema, foi realizada ampla revisão bibliográfica, tendo como fontes

bibliográficas, publicações de livros, artigos científicos, teses e dissertações (LAKATOS; MARCONI, 2010) acerca do modelo de atuação da Administração Pública no desenvolvimento da política de alimentação escolar, abordando temas relacionados à estrutura do espaço do PNAE na agenda política e sua gestão ao longo do tempo, bem como ao trabalho desenvolvido pelo TCU enquanto órgão independente de controle externo dos recursos federais.

Tendo em vista o objetivo proposto por este estudo, que se restringe a evidenciar e caracterizar as impropriedades e irregularidades apontadas nas decisões do TCU, foram consideradas as publicações oficiais do governo, como leis, portarias, relatórios e transparência pública. Esse conjunto de documentos permitiu reconhecer as percepções da Corte de Contas sobre o uso e a prestação de contas dos recursos federais para a alimentação escolar por parte de Estados, Distrito Federal e Municípios.

No que diz respeito à pesquisa documental foi avaliado um conjunto de textos e relatórios do Governo Federal com ênfase nos acórdãos do TCU, referentes à gestão da alimentação escolar, entre 2014 e 2015, disponibilizados pelo sítio eletrônico desse órgão, em pesquisa livre, gerando um banco de dados com planilhas e gráficos, com a utilização do software Microsoft Excel.

A partir desse censo (GIL, 1988), dentro do período (2014-2015), justifica-se o recorte temporal para a pesquisa dos acórdãos referentes à gestão da alimentação escolar, o objetivo de reconhecer as posições administrativas do TCU, após as alterações e atualização do dispositivo regulador do PNAE, a Resolução CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013, que melhor apresentou o espírito da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar.

Quanto ao método empregado neste trabalho, foi utilizado o método indutivo, que reconhece na promoção da política pública alimentar e no controle externo, uma oportunidade de abordagem sobre a função da administração pública, a partir de análise quantitativa de resultado de documentos, "pois se impõe esta regra já que a ciência é primordialmente quantitativa, motivo pelo qual é possível um tratamento objetivo, matemático e estatístico. Afinal, o que é verdade de muitas partes suficientemente enumeradas de um sujeito, é verdade para todo esse sujeito universal" (LAKATOS; MARCONI, 2010 apud Nérici, 1978:72).

Para atender ao objetivo deste estudo, foram adotadas as seguintes etapas de procedimentos:

a) Extração do sítio do Tribunal de Contas da União, os relatórios de acórdãos e decisões com o tema "PNAE", no período de 01/01/2014 a 31/12/2015;

b) Exclusão de acórdãos de relação apresentados, pois não tem como função decidir e apontar impropriedades e irregularidades em controle externo;

c) Tabulação dos acórdãos constantes na relação obtida no procedimental inicial supracitado, de acordo com os apontamentos que motivaram as respectivas decisões no âmbito do TCU, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Caracterização dos resultados dos acórdãos do TCU

Resultados dos Acórdãos	Características
Omissão de Prestar Contas	Ausência de manifestação do gestor público, quanto à aplicação dos recursos públicos com a alimentação escolar, conforme reza o art. 8º, da Lei nº 11.947/2009.
Desvio de verbas	Comprovação de utilização dos recursos públicos diversamente ao que dispõe o art. 5º, da Lei nº 11.947/2009: “§2º (...) exclusivamente na aquisição de gêneros alimentícios”. (BRASIL, 2009, grifo nosso)
Processos Iliquidáveis	De acordo com a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1992), a decisão em processo de tomada ou prestação de contas pode ser terminativa, promovendo o trancamento das contas e o conseqüente arquivamento, quando caso fortuito ou de força maior, comprovadamente alheio à vontade do responsável, tornar materialmente impossível o julgamento de mérito.
Falhas na Licitação	Impropriedades e irregularidades quanto à aplicação das normas correlatas às compras governamentais, desencadeando em: limitações à competitividade dos licitantes, aquisição insuficiente de alimentos para atender a demanda escolar, recebimento de produtos de má qualidade, ausência de cumprimento de cláusulas contratuais, ausência de fornecimento de alimentação escolar no período letivo, pagamento indevido à fornecedores não vencedores dos processos de licitação, pagamento por produtos com preços superfaturados, entre outros.
Não comprovação da boa e regular gestão dos recursos públicos	Ausência de evidências e documentos comprobatórios suficientes sobre a utilização adequada e tempestiva dos recursos públicos federais na aquisição de gêneros alimentícios por parte da gestão municipal ou estadual, responsável pela prestação de contas ao ente repassador, no caso, o FNDE/MEC.
Omissão do Parecer do CAE	Ausência de manifestação formal e conclusiva do CAE (por aprovação ou não) quanto à execução do PNAE, mediante análise da prestação de contas elaborada pelo gestor do Programa em sua jurisdição administrativa, conforme o inciso III, do art. 35, da Resolução CD/FNDE nº 26/2013.
Outros	Demais impropriedades e irregularidades em relação à Lei nº 11.947/2009 e à Resolução CD/FNDE nº 26/2013, como: ausência de nutricionista (responsável técnico do PNAE), ausência de compra de gêneros alimentícios da agricultura familiar, ausência de CAE constituído, má infraestrutura dos refeitórios escolares, ausência de cardápio disponível ao público.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, foram gerados os resultados apresentados na Tabela 1. Ademais, com a separação dos acórdãos por ano do exercício em que os processos foram analisados no TCU, foi possível obter as informações apresentadas no Gráfico 1.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme proposto e apresentado na metodologia deste trabalho, a Tabela 1

explicita e caracteriza todos os acórdãos do TCU julgados entre 2014 e 2015, que tratam da execução do PNAE, 174 (cento e setenta e quatro) no total.

Tabela 1 - Principais Resultados dos Acórdãos do TCU sobre a execução do PNAE (01/01/2014 a 31/12/2015)

Omissão do Parecer do CAE	Desvio de verbas	Processos Iliquidáveis	Falhas na Licitação	Não Comprovação de boa e regular gestão dos recursos públicos federais	Omissão de Prestar Contas	Outros
03	16	13	30	58	45	09

Fonte: Elaborada pelo autor.

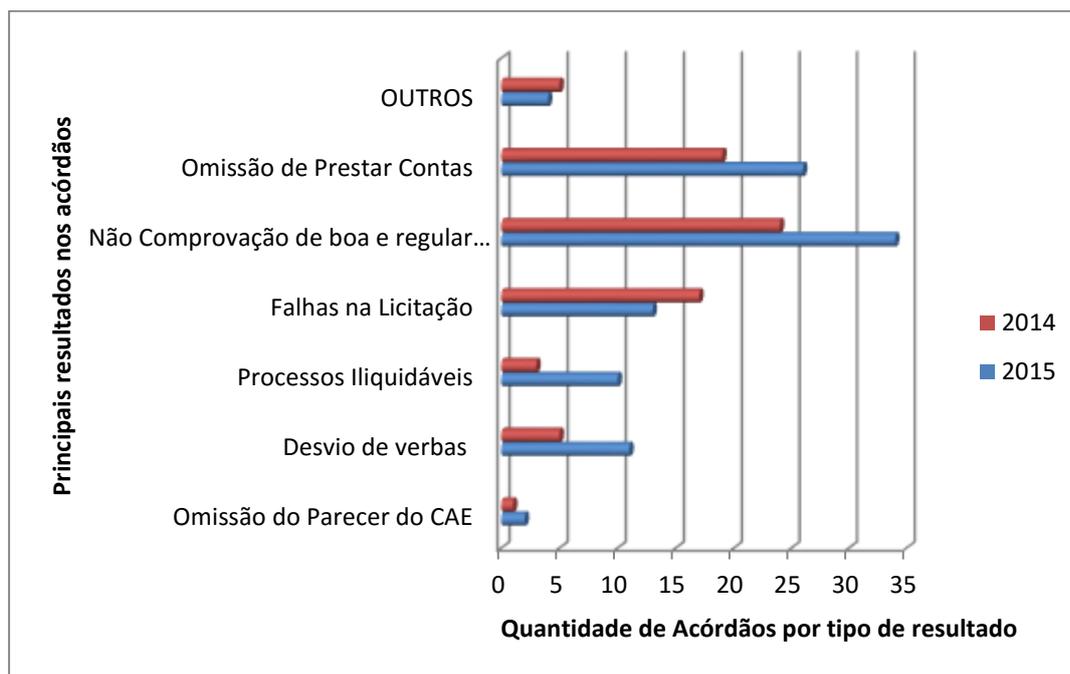
A partir dos resultados obtidos, verifica-se inicialmente que, do total de acórdãos enquadrados em uma das opções elencadas, somente 09 (nove) não se configuraram exatamente às propostas, o que representa menos de 6% (seis por cento). Com isso, é possível inferir o grau de precisão entre as características mais gerais que podem definir e correlacionar espécies de resultados.

Essa definição se torna eficaz à medida que os princípios constitucionais vinculam o TCU a decisões objetivas, bem definidas, evidenciando as respectivas motivações e elementos de conduta que favoreceram ao julgamento preciso, conforme o caso.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de órgãos de controle, como o TCU, atuarem no processo de tomada ou prestação de contas, haja vista que pouco mais de 7% (sete por cento) dos resultados não puderam ser auferidos e julgados tempestivamente, conforme a definição dos processos iliquidáveis. Normalmente, casos em que as informações já foram deterioradas e perdidas no tempo, “o que dificulta sobremaneira a apresentação da totalidade dos documentos que atestariam a efetiva aplicação dos recursos públicos repassados” (Acórdão n.º 6.248/2014 – TCU – 2ª Câmara – Ministro Relator: André Luís de Carvalho).

Ademais, demonstra-se que ao gestor público é uma dificuldade latente comprovar a boa e regular aplicação dos recursos públicos recebidos, no caso, pelo FNDE, para a aquisição de gêneros alimentícios que, por sua vez, aparece na Tabela 1, como o segundo maior motivo de condenação por parte do TCU. Sendo assim, não se evidencia claramente o que se compra (aplicação para a finalidade) e nem como se compra (forma de execução das normas referentes a compras governamentais).

Gráfico 1 – Relação entre as quantidades de acórdãos do TCU por tipo de resultado conforme o ano (2014 e 2015)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do Gráfico 1, infere-se que houve maior número de acórdãos sobre o PNAE, principalmente envolvendo a prestação de contas e a não comprovação de boa e regular aplicação dos recursos públicos, bem como o desvio de verbas destinadas à alimentação.

Ademais, firma-se a consciência de que processos sem capacidade de análise tempestiva (iliquidáveis) continuam a constituir a pauta de gestão da Corte de Contas, o que identifica a natural limitação de alcance ao passivo originário em toda a Administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado neste estudo pode-se concluir que, na análise temporal escolhida, a qual permite conhecer a mais recente caracterização dos trabalhos executados pelo TCU em relação aos julgamentos sobre a execução do PNAE nos últimos anos, o foco de investigação e esforço do controle externo, quando da avaliação orçamentária e financeira dos gestores públicos, delimita-se a um rol identificável de impropriedades e irregularidades, com significativa precisão na proposta, ora apresentada, de catalogação dos mais variados tipos e casos analisados.

Diante o exposto, foi possível elucidar de forma panorâmica a visão da Corte de Contas sobre as fragilidades apresentadas quando da execução do PNAE. Ademais, ficou nítida a importância da missão institucional do TCU enquanto órgão independente e responsável pela aplicação dos gastos públicos, a fim de promover o melhor atendimento e retorno possível de cada política pública, pois induz o gestor a reavaliar os atos praticados e

inibir finalidade diversa do interesse público.

Assim, espera-se dar continuidade ao aprofundamento do tema, que merece ser explorado ao passo que reconhece, nos resultados apresentados, dificuldades encontradas pela execução municipal e estadual para exercer com qualidade procedimentos licitatórios e de prestação de contas, com o fito de contribuir para a mitigação dos problemas cotidianos e potencializar os elementos que podem favorecer à eficácia e à efetividade do PNAE.

REFERÊNCIAS

AVILA, M. L.; CALDAS, E. L. & ASSAD, S.S. Sinergia e coordenação em políticas públicas: o caso do PAA e PNAE. **Sociedade e Desenvolvimento Rural**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 68-81, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/45468>>. Acessado em: 29 jan. 2016.

BELIK, Walter; CHAIM, Nuria Abrahão. O programa nacional de alimentação escolar e a gestão municipal: eficiência administrativa, controle social e desenvolvimento local. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 5, n. 22, p. 595-607, out. 2009.

BITTENCOURT, Jaqueline Marcela. V. **Uma avaliação da efetividade do programa de alimentação escolar no município de Guaíba**. 2007. Dissertação (mestrado em educação) Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Tradução Marco Aurélio Nogueira. — Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BRASIL. **Constituição Federal**. Diário Oficial da União, 1988. 08 out.

_____. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 01**. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, 2001. 06 abr.

_____. Controladoria-Geral da União. **Relatório e Certificado de Auditoria e Parecer do Dirigente do Controle Interno – Exercício 2013**. Brasília: Ago. 2014. Disponível em: <http://www.fnade.gov.br/fnade/institucional/relatorios/relat%C3%B3rios-da-cgu>. Acesso em: 29 jan. 2016.

_____. **Decreto-Lei nº 200**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, 1967. 25 fev.

_____. **Glossário de Termos de Controle Externo**, TCU, 2012. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/home.htm>>. Acesso em: 29 jan. 16:

_____. **História do Tribunal de Contas**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/historia/historia.htm>>. Acesso em 29

Jan. 2016.

_____. **Instrução Normativa TCU nº 71**. Dispõe sobre a instauração, a organização e o encaminhamento ao Tribunal de Contas da União dos processos de tomada de contas especial. Diário Oficial da União, 2012. 28 nov.

_____. **Lei nº 4.320**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, 1964. 17 mar.

_____. **Lei Federal nº 8.443**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Diário Oficial da União, 1992. 16 jul.

_____, **Regimento Interno do Tribunal de Contas da União**. Boletim do Tribunal de Contas da União Especial. Brasília: 2, Jan. 2015. Ano XLVIII, n. 1. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/o-tcu/o-tcu.htm>>. Acesso em: 29 Jan. 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado In: _____, SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1988. p. 21-38.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge; PINHEIRO, Paulo Sérgio (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 239.

BRITO, Carlos Ayres. O papel do novo Tribunal de Contas. **Revista do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba**, João Pessoa, ano IV, n.8, p. 25, 2010.

CARVALHO, Daniela Gomes. Licitações sustentáveis, alimentação escolar e desenvolvimento regional: uma discussão sobre o poder de compra governamental a favor da sustentabilidade. **Planejamento e Políticas Públicas**, v. 1, n. 32, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. **Direito Administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FALSARELLA, Christiane. **Reserva do possível como aquilo que é razoável se exigir do Estado**. Disponível em: <http://www.apesp.org.br/comunicados/images/tese_christiane_mina_out2012.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2016.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Direito Administrativo**. 4ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

GIL, Antonio C. Como redigir o projeto de pesquisa? In: GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988. p. 144-149.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBERMANN, Angelita Pinto; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Tendências de pesquisa em

políticas públicas: uma avaliação do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n.11, p. 3533-3546, nov. 2015.

MEC, PF e CGU se unem contra corrupção na alimentação escolar e transporte escolar. *Portal do FNDE*, Sala de Imprensa, Notícia, 28 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/8166-mec-unir%C3%A1-esfor%C3%A7os-com-minist%C3%A9rio-da-justi%C3%A7a-e-pol%C3%ADcia-federal-contradesvios-de-recursos>>. Acesso em: 29 jan. 2016.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36ª ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2010.

MILESKI, Helio Saul. **O controle da gestão pública**. 2ª ed. São Paulo: RT, 2011.

NETO, Pedro Matias Barbosa. **O aspecto preventivo do controle externo exercido pelo Tribunal de Contas do Estado na gestão pública municipal**. Monografia (Pós-graduação). Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa. 2015.

NÉRICI, Imídeo Giuseppe. **Introdução à lógica**. 5ª ed. São Paulo: Nobel, 1978. Parte I, Capítulo 6, Parte 11, Capítulo 11, itens 11.1, 11.2 e 11.3.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

OLIVEIRA, J. A. **Políticas públicas pra agricultura familiar: o caso do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) no Estado de São Paulo, Brasil**. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro. 2016.

PAGNUSSAT, José Luiz. **Planejamento e orçamento governamental**; coletânea / Org.: James Giacomoni e José Luiz Pagnussat. – Brasília: ENAP, 2006. 2 v. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/655>>. Acesso em: 29 jan. 16.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima et al. Alimentação Escolar no Brasil e nos Estados Unidos. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 2, n. 35, p. 128-136, 2011.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 18, p. 909-916, 2013.

PINTO, H.S. A segurança alimentar e nutricional no Brasil: a modernização do estado e os avanços na superação da fome. **Núcleo de estudos e pesquisa da consultoria legislativa**. Ago. 2014. Disponível em: <http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-150-a-seguranca-alimentar-e-nutricional-no-brasil-parte-1-a-modernizacao-do-estado-e-os-avancos-na-superacao-da-fome>. Acesso em: 11 Jan. 2016.

RUA.M.G. Análise das Políticas Públicas: Conceitos Básicos. In: RUA, Maria das Graças;

CARVALHO, Maria Izabel Valladão de (Orgs.). **O Estudo da Política**. Brasília: Paralelo 15, 1998.

RUA.M.G. **Avaliação de Políticas, Programas e Projetos: Notas Introdutórias**, (versão atualizada) 2010. Disponível em: <https://jacksondetoni.files.wordpress.com/2014/05/texto-apoio-05-_grac3a7as-rua.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2016.

SAMBUICHI, Regina Helena Rosa [et al.] (Org.). **Políticas agroambientais e sustentabilidade: desafios, oportunidades e lições aprendidas**. Brasília: Ipea, 2014. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=22245>. Acesso em: 11 Jan. 2016

SANTOS, M. F. A. Os tribunais de contas e a transparência como meios de combate à corrupção. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 32, n. 2, p. 30-45, abr./jun. 2014. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/2642.pdf>>. Acesso em: 11 Jan. 2016.

STRINGARI, Amana Kauling. **A influência econômica sobre o direito administrativo: uma proposta neoadministrativista**. 2015. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TAVARES, Maria Cecília Bezerra; MARTINS, Paulo Emílio Matos; FIGUEIREDO, Vanuza da Silva. Controle social no Brasil: a administração política como transformadora da percepção do gestor público na sua relação com a sociedade. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v.6, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15596>>. Acesso em: 11 Jan. 2016

APLICAÇÃO DO MODELO HÉLICE TRIPLA DE INOVAÇÃO EM REDES DE PMEs: O

CASO DA VITIVINICULTURA EM JUNDIAÍ (SP)

Application of the Triple Helix Model of Innovation in SME Networks: The Case of the Wine

Industry in Jundiaí (SP)

Luiz Carlos Terra dos Santos¹
Celso Augusto Rimoli²

Recebido em: 17 fev. 2016
Aceito em: 24 mar. 2016

Resumo: O conceito de redes de negócios vem ganhando destaque nas últimas décadas por apresentar inúmeras vantagens em relação aos modelos tradicionais de gestão e competição individual. Um dos benefícios oferecidos para as organizações que fazem parte das redes é o acesso a novas tecnologias, como consequência do acesso à inovação. Explorando essa temática, o presente trabalho de caráter qualitativo e descritivo apoiado em pesquisa bibliográfica tem como objetivo investigar a aplicação do Modelo Hélice Tripla de Inovação em redes de negócio com ênfase nas pequenas e médias empresas (PME) na vitivinicultura em Jundiaí (SP), analisando e identificando as relações e parcerias entre os agentes governo, universidades e organizações. Os resultados indicam que a hélice mais atuante no modelo são as universidades.

Palavras-Chave: Inovação. Modelo Hélice Tripla. Rede de Negócios. Vitivinicultura.

Abstract: The concept of business networking is gaining prominence in recent decades by presenting numerous advantages over traditional management models and individual competition. One of the benefits offered to organizations that are part of networks is access to new technologies, as a result of access to innovation. Exploring the theme, this qualitative and descriptive work supported by bibliographical research aims at investigating the implementation of the Innovation Triple Helix model in business networks with emphasis on small and medium enterprises (SME) of the wine industry in Jundiaí (SP), analyzing and identifying the relationships and partnerships among government agents, universities and organizations. The results indicate that the more active the helix in model are universities.

¹ Mestrando em Administração na Universidade Paulista (UNIP); Pós graduado MBA em Logística Empresarial e Supply Chain pela Universidade Nove de Julho (2014); Graduado em Administração (2013) e Tecnologia em Logística (2009) pela Universidade Nove de Julho. Atualmente é professor no Centro Paula Souza e Faculdade Pitágoras (Jundiaí –SP). E-mail: luizcterras@yahoo.com.br.

² Graduado, mestre e doutor em Administração de empresas pela FEA/USP, com estágio no SPRU, University of Sussex, Reino Unido. Professor no Programa de Pós- Graduação em Administração (PGA) da Universidade Paulista- UNIP. E-mail: celso.rimoli@gmail.com.

■ **Keywords:** Innovation. Triple Helix Model. Business Networks. Wine Industry.

INTRODUÇÃO

O advento da globalização causou mudanças sociais e econômicas no contexto estratégico das organizações, culminando na busca por novos modelos de gestão. Para Castells (2000) este cenário é resultado da transição de uma sociedade industrial para uma pós-industrial baseada no conhecimento e na informação. Isso trouxe grandes mudanças para o ambiente social e organizacional e permitiu o surgimento de uma nova forma de organização social baseada em redes. Nohria (1992) afirmam que nesse ambiente as organizações buscam novos modelos de gestão, visando uma posição favorável, lucrativa e sustentável através da redução de custos e aumento da produtividade e da competitividade.

Assim surge a necessidade em menor ou maior escala das organizações atuarem de forma conjunta e associada, formando modelos baseados na complementaridade e no compartilhamento de informações, recursos e conhecimento, usando como base o conceito de redes (CRUVINEL, 2007). Neste ambiente estão inseridas um conjunto de organizações com objetivos comuns: as chamadas pequenas e médias empresas – PMEs, que atuam no mesmo ramo de negócio, cuja prática dominante não é a competição, mas a cooperação. Para Candido et al., (2000) essas organizações trabalham de forma autônoma e harmoniosa, cada qual com papéis distintos dentro da rede, executando uma ou mais etapas do processo de produção, comercialização e distribuição de produtos ou serviços, mas com práticas de gerenciamento complementares.

O ambiente cooperativo de redes é caracterizado por múltiplas relações recíprocas e voluntárias sendo propício para o desenvolvimento tecnológico, integrando atores a conhecimentos diversos, o que favorece a geração de inovações. Balestrin e Vargas (2003) afirmam que a configuração em rede promove um ambiente favorável para os processos de inovação por causa do compartilhamento e disseminação de informações, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social.

Para criar ambientes favoráveis à inovação, se fazem necessárias a interação e a interligação entre governo, universidades e organizações, cada qual com papéis distintos, mas que almejem resultados positivos para todos os participantes. Para Cunha e Neves (2008) este tem sido o caminho mais curto para a aprendizagem tecnológica e a inovação e dentro deste processo há o conceito de hélice tripla, pautado no paradigma da economia ancorada no conhecimento.

A partir dessas informações este artigo examina a aplicação do Modelo Hélice Tripla de Inovação na rede de negócios no âmbito do agronegócio, termo utilizado neste trabalho para definir não apenas a produção e comercialização da uva a granel, mas todo um conjunto

de produtos e serviços desenvolvidos de forma articulada na vitivinicultura da cidade de Jundiaí (SP).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação é um processo social e coletivo que ocorre por meio de interações, resultando em mudanças estruturais nos padrões tecnológicos vigentes e, como vêm ocorrendo com diversos outros processos, cada vez mais elas ocorrem no formato de redes de negócios (CASTELLS, 1999). Com base nessa afirmação este tópico abordará uma breve revisão teórica sobre redes de negócios e Modelo Hélice Tripla de Inovação para situar a rede, ou seja, pequenas e médias empresas (PME), institutos de pesquisa, governo, organizações de fomento entre outros. Assim, num primeiro momento são apresentados conceitos básicos sobre Redes de Negócios e na sequência uma breve discussão a respeito do Modelo da Hélice Tripla de Inovação.

REDES DE NEGÓCIOS

O conceito de redes de negócios é bastante dinâmico e utilizado por diversos autores em várias áreas do conhecimento (NOHRIA, 1992). Castells (2001), Hakansson e Ford (2002) definem redes como um conjunto de nós interligados entre si por relações específicas e voluntárias buscando atingir objetivos comuns. Já para Grandori & Soda (1995) redes são formadas a partir de relações de cooperação entre organizações que buscam maior participação no mercado, com diversas configurações.

Para Musso (2004) as redes de negócios são estruturadas através de interconexões compostas de elementos em interação onde as variações obedecem a alguma regra de funcionamento. O autor separa esta definição em três níveis: 1. A rede é uma estrutura composta de elementos interdependentes ligados entre si. 2. A rede é uma estrutura dinâmica que sofre alterações ao longo do tempo, evoluindo de uma rede simples até um formato mais complexo. 3. As modificações que ocorrem na estrutura de uma rede obedecem a padrões e a regras de funcionamento. Oliver (1990) afirma que um dos fatores que caracteriza a existência de redes são as transações relativamente constantes e voluntárias entre organizações num determinado grupo. Havendo este conjunto de relações que se concretizam uma única vez ou esporadicamente será considerado como relações comuns de mercado e não como redes de negócios.

Na definição de Nohria (1992) há dois aspectos são fundamentais na análise de uma rede: o primeiro é que todas as organizações fazem parte de uma rede social e devem ser compreendidas como tal; e o segundo é que se analisar o ambiente no qual uma organização está imersa como uma rede de organizações.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008) os interesses para formação de uma rede de negócios são: conseguir escala de produção; aumentar o poder de mercado do conjunto de empresas, beneficiando a todos os atores; acessar soluções conjuntas envolvendo aprendizagem e inovação; e redução de custos e riscos. Os autores colocam também que as relações sociais de confiança, comprometimento e cooperação entre outras variáveis sociais são fundamentais para a obtenção desses resultados. Em complementação, Giglio (2010) afirma que as redes, além desses aspectos também apresentam motivações racionais e se constituem de maneira voluntária, mas planejada e permanecem unidas em busca de objetivos de comuns que beneficiem a todos os atores.

Dentro dessa visão Granovetter (1983) descreve redes como um conjunto de relações (conscientes ou não) entre pessoas ou organizações, formadas a partir de laços ou conexões em função das relações existentes entre seus atores. Essas relações é que definirão a dinâmica da rede.

AS REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)

As PME desempenham papel fundamental na economia brasileira, sendo fonte geradora de emprego e renda, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento regional. Nos últimos anos essas empresas começaram a incorporar novas tecnologias em seus processos e reestruturar seus modelos de gestão buscando torna-se mais competitivas (OLAVE & AMATO NETO, 2001). MacGregor (2004) e Díaz (2010) destacam que as PME têm um modelo de gestão familiar que prioriza o planejamento de curto prazo com informações obtidas informalmente, o que leva a um sistema informações precário repleto de improvisos no dia-a-dia dos negócios.

Para enfrentarem os desafios constantes do mercado causados pela competitividade e concorrência entre empresas surgiram novos modelos de cooperação e alianças estratégicas: as chamadas e redes de empresas. Piore & Sabel (1984) e De Souza (1993) descrevem este modelo como flexível, visto que estão presentes mecanismos informais e relacionais que buscam desenvolver formas de cooperação. Powell (1990) afirma que o objetivo das empresas em formar uma rede são as relações econômicas baseadas na cooperação e confiança que possibilita a produção de conhecimento.

Para La Rovere (2001) os laços de cooperação e alianças entre as PME geram ganhos de escala e escopo, acesso a novos mercados e práticas e padronização de produtos, processos e certificação de qualidade. Com isso surge a necessidade de políticas públicas que promovam o fortalecimento das redes de empresas, considerando o potencial de crescimento destas.

Galvão (2000) evidenciou em seus estudos a necessidade de priorizar o formato de rede de empresas a fim de criar um ambiente favorável que fomente a introdução de novas

tecnologias e conseqüentemente a capacidade de inovação. No ambiente de redes deve haver interação conjunta e coletiva entre atores na disseminação de competências e habilidades que possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação com fácil acesso às novas tecnologias, compartilhamento de ideias e experiências. Se isso não ocorrer dificilmente uma rede de cooperação entre PME sobreviverá ao longo do tempo (BALESTRIN, VERSCHORE & REYES, 2010). Assim, espera-se que o ambiente em rede diminua as incertezas do mercado reduzindo os custos e riscos de investimentos, sendo fundamental para o desenvolvimento da inovação tecnológica e para o crescimento de uma determinada região.

INOVAÇÃO

Existe na literatura uma vasta gama de trabalhos que pesquisaram a inovação sob diversas formas e conceitos. Dos Santos, Fazon e De Meroe (2012) afirmam que vários são os estudos que buscam a relação entre desempenho comercial das organizações e a capacidade inovadora e destacam o desenvolvimento tecnológico como diferencial competitivo que possibilita a manutenção do mercado ou a conquista de outros por parte das organizações.

Para Schumpeter (1988) a inovação estimula o desenvolvimento econômico, sendo um processo espontâneo, descontínuo e sem imposições que representa papel crucial no desenvolvimento econômico seja em âmbito local, regional ou global. Assim, a inovação se manifesta sob diversas formas podendo ser através da introdução de um novo produto, novo método de produção, novo modelo de gerenciamento ou pela conquista de um novo mercado. Por se tratar de um processo dinâmico, o autor dividiu a inovação em três fases: invenção (surgimento de ideias às vezes revolucionárias, mas sem aplicação prática imediata), a inovação (novas ideias com aplicação imediata a empresas e mercados, gerando necessariamente valor econômico) e difusão (disseminação de ideias, informações, insumos, produtos etc. com características de inovação).

O Manual de Oslo (2005) classifica as inovações em quatro tipos: a) inovação de produtos - se refere ao lançamento ou melhoria de bens ou serviços; b) inovação de processos envolve a aplicação de algum novo processo industrial, alterações envolvendo leiaute e fluxo produtivo ou algo que otimize processos produtivos; c) inovação de marketing podem novas soluções de comercialização, embalagens, ou na maneira de comunicar produtos e serviços a seus mercados; d) inovação organizacional - são modificações ligadas a processos de gestão de pessoas ou no fluxo administrativo das organizações, entre outras situações em organizações.

Focalizando outro aspecto das inovações, autores como Lemos (1999) e Rimoli (2008) as apresentam como: 1) Radicais - normalmente acontecem com produtos inéditos desenvolvidos em laboratório que podem representar uma ruptura com a estrutura dos padrões tecnológicos viventes. Essas inovações também ocorrem em processos ou no

gerenciamento inovador da produção, buscando aplicações comerciais e lucrativas. 2) Incrementais - são melhoramentos de métodos, práticas, produtos ou processos, representando apenas mudanças evolucionárias. Em geral as inovações incrementais são mais frequentes que as radicais estando presentes em diversas áreas como o setor automotivo, administração o lixo, agricultura, petróleo e gás natural além de produtos de consumo. Sendo assim, percebe-se que os processos de inovação são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de uma região, Porém, as PME ainda não possuem potencial inovador devido a fatores como menor acesso a informações tecnológicas, riscos inibidores, falta de consciência dos possíveis ganhos de competitividade

Para Lakemond et al. (2007) o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento de produto e a produção formam partes distintas que compõe o processo de inovação. Esses três fatores em paralelo com o Modelo Hélice Tríplice aumentaram a habilidade de criar novas empresas baseadas no conhecimento.

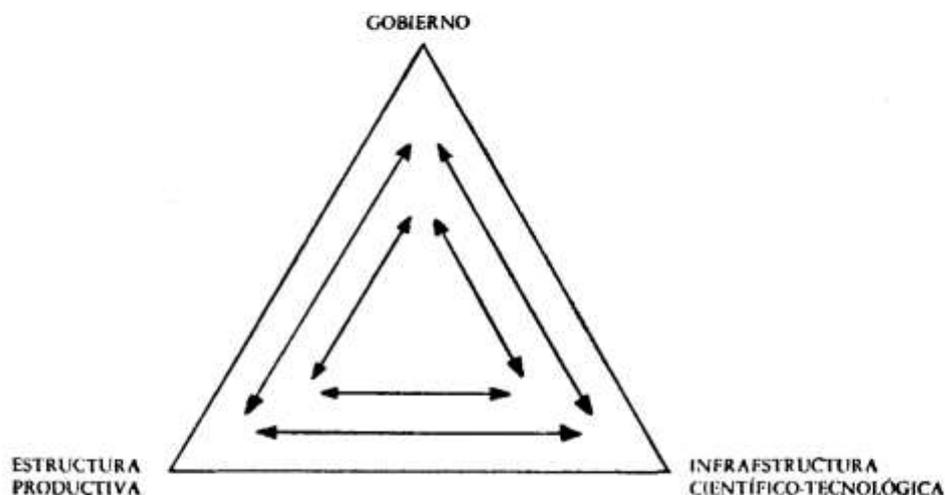
HÉLICE TRIPLA DE INOVAÇÃO

No cenário atual de concorrência acirrada nos mercados em geral, onde as novas tecnologias ganham cada vez espaço, a inovação passou a ser fator essencial de crescimento econômico e competitividade, trazendo resultados efetivos às organizações em termos de abordagem a seus mercados, em flexibilidade em processos, e melhorias em produtos e serviços (SANTOS, 2010).

Neste sentido três fatores são decisivos para a criação de um ambiente inovador: uma base sólida científica para desenvolver e disseminar tecnologias, apoio governamental através de políticas publicas e iniciativa privada. Esses três fatores hoje são conhecidos como Modelo Hélice Tripla de Inovação, sendo necessário para sua aplicação a colaboração entre as esferas institucionais envolvidas com a inovação.

Arantes e Serpa (2012) afirmam que para chegar ao formato atual o Modelo Hélice Tripla passou por várias adaptações. Partindo inicialmente dos estudos sobre o desenvolvimento da América Latina, Sabato e Botana (1975) evidenciaram que para a inovação acontecer era necessário o envolvimento do governo, da estrutura produtiva e das instituições de ciência e tecnologia, cabendo ao governo formular e implementar políticas tecnológicas que impulsionassem a inovação afim diminuir o atraso tecnológico em relação aos países mais desenvolvido. Esse modelo ficou conhecido como Triângulo de Sabato, sendo representado na Figura 1.

Figura 1 – O Triângulo de Sabato



Fonte: Sabato e Botana (1975).

Durante os anos seguintes vários estudos foram realizados tendo como ponto de partida o Triângulo de Sabato. Dentre esses estudos destaque para Freeman (1987), que introduziu o conceito de Sistema Nacional de Inovação como uma rede de instituições públicas ou privadas com finalidade de criação, produção e difusão de novos conhecimentos que gerem novas tecnologias e inovação.

Com o passar dos anos o modelo de Sabato evoluiu partindo de relações bilaterais entre governo, universidades e organizações, especialmente em nível regional (ETZKOWITZ, 2002) para relações multilaterais em que os atores têm como objetivo de promover o desenvolvimento econômico baseado no conhecimento. Ora o papel da inovação está com a universidade através de pesquisas e criação de incubadoras de empresas; ora está com a organização que assume o papel de educadora criando as chamadas universidades corporativas e ora o papel da inovação está com o governo que fomenta a inovação com programas de financiamento a atividades inovadoras.

A partir desses insumos, Leydesdorff e Etzkowitz (1996) idealizaram o modelo denominado Hélice de Inovação onde universidades, empresas e governo tem igual importância na capacidade de geração da inovação. Nesse modelo a organização além de ser responsável por fabricar produtos e serviços inovadores, também deve interagir com universidades e centros de pesquisa, que por sua vez devem promover o desenvolvimento econômico e social através de novas estruturas organizacionais e ao governo cabe o papel participativo que viabilize uma interação efetiva com os demais atores, criando, quando necessário plano político que possibilite a efetiva parceria conforme representado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo da Hélice Tripla



Fonte: Etzkowitz e Leydersdorff (2000).

Finalizando, Etzkowitz (2009) destaca que o modelo Hélice Tríplice de Inovação é composto de relações multilaterais que pode ter diferentes pontos de partida como atividades de marketing, produção e distribuição, departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), universidades, entre outros. Com isso, a interação e cooperação Governo – Universidade – Organização proporciona condições favoráveis para a inovação, seja ela de produtos, processos ou gestão estratégica das organizações, criando diferencial competitivo em especial para as empresas inseridas em redes de cooperação.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho buscou investigar a aplicação do Modelo Hélice Tripla de Inovação em redes de negócio com ênfase PME na vitivinicultura em Jundiaí (SP). Como plano metodológico para realização deste trabalho optou-se pela pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa descritiva. Para Yin (2010) não existe um método melhor ou pior que outro, e sim o que se adeque mais aos objetivos e condições da pesquisa.

Jung (2004) enfatiza que o objetivo primordial da pesquisa bibliográfica é conhecer as diversas contribuições científicas a respeito do assunto ou fenômeno pesquisado. Para Gil (2002, p. 42) as pesquisas bibliográficas têm como principal vantagem “o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Godoy (1995) afirma que a abordagem qualitativa não é rigidamente estruturada e isso permite várias configurações de coleta e análise de dados para entender a dinâmica do fenômeno estudado sob a perspectiva das pessoas nele envolvidas. Creswell (2010) complementa esta premissa enfatizando que na pesquisa qualitativa é necessário considerar todos os pontos de vista relevantes, visando compreender o significado dado por indivíduos ou grupos a determinado problema social ou humano e que o ambiente natural é a fonte direta de coleta de dados.

As inovações escolhidas para este estudo foram as surgidas a partir da interação

entre os atores governo, universidades e organizações, visto que estes três atores formam a hélice tripla e também as aplicadas na rede de pequenas e médias empresas vitivinícolas da cidade de Jundiá –SP.

A pesquisa foi dividida em três etapas sendo a leitura prévia de trabalhos baseada em esclarecimentos genéricos sobre as redes de negócios em pequenas e médias empresas e no Modelo da Hélice Tripla de Inovação. Nesta primeira etapa ocorreram as primeiras investigações documentais em publicações acadêmicas a respeito do tema pesquisado. A segunda fase constituiu em seleção dos documentos como artigos científicos, dissertações e teses a respeito do assunto. Por fim a última etapa da pesquisa constituiu de análise intensiva dos dados documentais, identificando aspectos que sinalizem a aplicação do Modelo Hélice Tripla na rede de pequenas e médias empresas na vitivinicultura em Jundiá.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para Silva (2007) a vitivinicultura tem papel fundamental na economia do agronegócio em Jundiá (SP), com práticas que vão desde o plantio, produção e comercialização de produtos derivados da uva até a criação de roteiros turísticos rurais destinados à visita de propriedades onde essas atividades se desenvolvem.

Buscou-se analisar trabalhos que contemplam o conceito de Hélice Tripla aplicado à rede de PME e suas inter-relações com o governo e universidades na geração de inovação. Zaccarelli (2000) afirma que o ideal no estudo de redes é entender de forma coletiva a dinâmica dos atores inseridos nesta rede e que os resultados individuais estão diretamente relacionados aos laços existentes entre os membros da sua rede de negócios.

Estudos realizados por Sato (2009) evidenciam a articulação de diferentes agentes locais e regionais com objetivo de promover o enoturismo, sendo este o principal canal de distribuição e comercialização das frutas, vinhos, licores e doces produzidos na região. A partir daí o conceito de Hélice Tripla fica mais evidente visto que há relacionamento entre organizações que buscam melhorias em produtos, processos e tecnologias.

As ações realizadas pela primeira das três hélices, o governo, para impulsionar o desenvolvimento regional foi a criação do Circuito das Frutas, fundada em outubro de 2000 com o propósito de incentivar e promover a atividade turística no meio rural (SILVA, 2007). Outra medida importante foi a instalação em outubro de 2008 da Câmara Setorial da Uva e Vinho, órgão ligado a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do governo do Estado de São Paulo que visa fortalecer a atuação conjunta dos produtores (CHIAPETTA, 2010). Por fim, no âmbito governamental em abril de 2009 foi inaugurado pela Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos e pela CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) o Expresso Turístico, viagem de trem realizada semanalmente aos sábados, com partida na

Estação da Luz e que conta com três roteiros: 1) Roteiro Rural (Circuito das frutas) - Passeio nas fazendas produtoras da região, 2) Roteiro Ecológico - Passeio na Serra do Japi, e, 3) Roteiro Cultural - Passeio pelo patrimônio histórico.

A segunda hélice, ou seja, a universidade também tem papel importante no contexto da inovação, com destaque para os órgãos de fomento de desenvolvimento regional. Neste contexto está o projeto desenvolvido pelo Instituto Agrícola de Campina – IAC, denominado Projeto de Pesquisa de Geotecnologias de Monitoramento por Satélite que tem como objetivo diagnosticar o meio físico, socioeconômico e da vegetação do município de Jundiaí (e também dos outros nove que compõem o Circuito das Frutas), identificando atividades já praticadas pelos agricultores e suas principais demandas a fim de buscar soluções para fortalecer a produção da fruticultura (SILVA 2007). Outro projeto desenvolvido pelo IAC em parceria com Estação Experimental de Agronomia de Jundiaí busca soluções, através de pesquisas, de melhoramentos para produção não apenas de uvas finas como das uvas sem sementes, visto que essas duas variedades além de terem melhores preços de mercado podem ser refrigeradas e conservadas por um longo período de tempo depois de colhidas. Já a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA desenvolve pesquisas que visam o aumento da produtividade através da dupla poda (safra temporã) que permitiu além da tradicional colheita da uva nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro uma segunda safra colhida entre os meses de março e junho de 2015.

As empresas, (produtores, indústrias de vinho e vinagre) e organizações sociais como sindicatos e associações compõem a terceira hélice. As ações realizadas por estes atores também visam o desenvolvimento regional de forma coletiva como é o caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE que à partir de 2001 oferece cursos de capacitação rural focados no enoturismo.

Em 2003 foi criada a Associação dos Produtores de Vinho Artesanal – AVA órgão responsável por otimizar custos operacionais como compra de matéria-prima, estudar melhores práticas de fabricação, transporte e armazenamento, adequação às normas de saúde melhoria nos processos de marketing. No âmbito cultural as atividades agrícolas também exercem grande influência no município de Jundiaí, pois mantêm vivas as tradições históricas como a Festa da Uva e Festa do Morango, que propiciam interações entre os indivíduos através de laços de confiança e reciprocidade. Esses fatores favoreceram os pequenos produtores a diversificarem suas atividades econômicas e trabalharem em redes de negócios, adequando-se à sociedade em rede, conforme denominação de Castells (1999).

A partir das informações colhidas na pesquisa bibliográfica pode-se evidenciar que na vitivinicultura em Jundiaí o processo de inovação pode ser caracterizado como incremental, visto que nas últimas décadas não houve nenhuma mudança significativa nos métodos, práticas e processos produtivos, ocorrendo apenas mudanças evolucionárias. A

mudança mais evidente relaciona-se com a inovação organizacional, verificando-se que as mudanças ocorridas estão diretamente ligadas a processos de gestão de pessoas ou no fluxo administrativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou examinar conceitualmente a aplicação do modelo da hélice tripla de inovação em redes de negócios de pequenas e médias empresas. Os trabalhos pesquisados evidenciam ações, ainda de forma tímida, que favorecem a aplicação do Modelo da Hélice Tripla que aborda a relação das empresas com o governo e universidades na geração de inovação na rede vitivinicultura em Jundiaí – SP.

A teoria de redes serviu como pano de fundo para analisar as relações entre os atores participantes da cadeia produtiva, entendida neste trabalho como o processo do plantio, produção e comercialização de produtos derivados da uva. A teoria da inovação e conseqüentemente o Modelo da Hélice Tripla foi enfatizada para visualizar a interação entre todos os atores envolvidos nas ações referentes ao desenvolvimento das inovações na vitivinicultura. Constatou-se também que os processos de inovação que ocorrem na rede estudada futuramente podem trazer resultados positivos se houver uma efetiva interação entre os atores governo, universidades e empresas na busca de ações concretas de inovação.

O modelo de Hélice Tripla que em tese garantiria resultados econômicos e sociais mais satisfatórios às empresas da região ainda não está sendo efetivamente praticado devido à falta de informação e interação entre as hélices. Percebe-se que a inovação parte de órgãos públicos de pesquisa (universidades) que visam melhorar os produtos utilizados na rede vitivinicultura, sendo percebidas pelos consumidores finais na uva *in natura* e enoturismo.

Este trabalho teve como limitador a carência de estudos que foquem a aplicação do Modelo Hélice Tripla na região estudada, além da falta de uma pesquisa de campo que daria uma maior contribuição prática para o modelo proposto. Assim, pretende-se, no futuro aprofundamento da pesquisa para entender a relação direta de todos os atores no contexto da inovação.

REFERÊNCIAS

ARANTES, A. P.; SERPA, C. V. O modelo da tríplice hélice como fator de desenvolvimento de Santa Rita do Sapucaí. XXII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. ANPROTEC, 2012.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, R., REYES Jr., E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, mai./jun. 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p.1-17.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura)**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: **A era da informação: Economia, sociedade e cultura**. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. V.1.

CHIAPETTA, Roger Vitor. **A territorialização do setor vitivinícola do estado de São Paulo (1994-2009): processo de institucionalização, grau de desenvolvimento territorial e papel das políticas públicas**. 2010.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2007.

CRUVINEL, Paulo E. Inovação no agronegócio e redes colaborativas. **International Conference on Systems Integration, ICSI'07 Brazil**, Brasília - DF, 2 - 5 de Dezembro, 2007.

CUNHA, S. K.; NEVES, P. Aprendizagem tecnológica e a teoria da hélice tripla: estudo de caso num APL de loucas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 97-111, 2008.

DE SOUZA, M.: **Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais**. SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.

DÍAZ L., G. Procesos de innovación regional en la Región de Los Lagos: un análisis a través de la proximidad geográfica y organizacional de sus actores. **Interações (Campo Grande)**, Dic 2010, vol.11, no.2, p.149-159. ISSN 1518-7012.

DOS SANTOS, Adriana BA; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SCHUMPETER. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**. ISSN 1414-7394, v. 5, n. 1, 2011.

ETZKOWITZ, H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university– industry–

government networks. **Science and Public Policy**, v. 29, n. 2, p. 115-128, 2002.

ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Tríplice: universidade, indústria e governo: inovação em movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GALVÃO, O. J. A. **Clusters e distritos industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de política**. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.21, 2000. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/Clusters-Galvão.pdf>>. Acesso em: dez. 2015.

GIGLIO, E. M. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais do VI ENEO**, Florianópolis, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American journal of sociology**, p. 481-510, 1985.

HAKANSSON, H., & FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002.

EXPRESSO TURÍSTICO – CPTM. Disponível em: < <http://www.cptm.sp.gov.br/sua-viagem/ExpressoTuristico/Trajetos/Paginas/Trajetos.aspx>> Acesso em: dez. 2015.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books do Brasil, 2004.

LA ROVERE, R. Perspectivas das Micro, pequenas e Médias Empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v.5, número especial, p.137-154, 2001.

LAKEMON, N., JOHANSSON, G., MAGNUSSON, T., & SAFSTEN, K. Interfaces between technology development, product development and production: critical factors and a conceptual model. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 3, n. 4, p. 317-330, 2007.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEYDESDORFF, Loet, and Henry ETZKOWITZ. Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Science and Public Policym**, n. 23, p. 279-86, 1996.

MACGREGOR, R. C.. Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SME's. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 1, p. 60-74, 2004.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. OCDE Ministério da Ciência e Tecnologia. 3ª ed., 2005. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/44912.html>>. Acesso em: nov. 2015.

MUSSO, Pierre. A filosofia da rede. In PARENTE, André (Orgs.). **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas**, Porto Alegre: Sulina, 2004. Cap. 1, p. 17-38.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: **Harvard Business School**, 1992.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

PIORE, M & SABEL, C.: **The second Industrial Divide: Possibilities for prosperity**. New York, Basic Books, 1984.

POWELL, W. Neither Market for Hierarchy network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, p. 295-336, 1990.

RIMOLI, Celso Augusto. Reflexões sobre inovação e abordagem de redes no âmbito de marketing. **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Brasília, 2008.

SABATO, J. BOTANA, N. **La ciencia e la tecnologia en el desarrollo futuro de America Latina**. 1968.

SÁBATO, J.A. & BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de America Latina. In: SÁBATO, J.A. (comp.). **El pimsamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo**. Buenos Aires: Paidos, 1975.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez,

2002.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVA, Júlio César Lázaro da. Arranjo produtivo rural: o agrocomércio da uva no município de Jundiá - SP. 2007. 131 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/95735>>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERSCHOORE, Jorge. BASLESTRIN, Alsones. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out/Dez. 2008.

Yin, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PERCEPÇÕES DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A ATUAÇÃO DE UM SINDICATO NO MEIO-OESTE CATARINENSE

*Perceptions of Human Resources managers about the practice of a Union in the Middle West
of Santa Catarina*

Genéia Lucas dos Santos¹
Sandra Mara Bragagnolo²
Larissa Castioni de Moraes³
Joel Haroldo Baade⁴

Recebido em: 02 jun. 2016

Aceito em: 15 jul. 2016

Resumo: O presente estudo teve por objetivo analisar as percepções dos gestores de Recursos Humanos de empresas vinculadas a um Sindicato da cidade de Caçador – SC, visando melhorias na sua atuação. A metodologia utilizada na pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa, realizando-se pesquisa bibliográfica, descritiva, de levantamento (survey) e estudo de caso. A análise foi por interpretação analítica dos dados qualitativos e estatisticamente para os quantitativos. As conclusões apontam para um quadro de satisfação por parte dos gestores com relação aos serviços prestados pelo sindicato. O índice da satisfação foi de 82,5% enquanto que a insatisfação ficou em 17,5%, considera-se uma situação favorável ao sindicato, porém há pontos a serem melhorados, conforme tabela 1 demonstra especificadamente onde estão os pontos fortes e as oportunidades de melhorias. Quanto às recomendações, é importante a continuidade das pesquisas de satisfação, bem como, o estudo das relações entre os empregados, sindicatos e empregadores, comparando-se os próprios atores na pesquisa, voltando-se à interação entre os mesmos.

Palavras-Chave: Administração. Gestores de Recursos Humanos. Pesquisa de Satisfação. Sindicatos.

¹ Mestra. Coordenadora do núcleo de psicologia. Docente da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: geneia@uniarp.edu.br.

² Sandra Mara Bragagnolo. Mestranda pelo Programa de Mestrado Acadêmico Interdisciplinar em Desenvolvimento e Sociedade. Pós-graduanda em Formação para a Docência em Ensino Superior. Especialista em Metodologia do Ensino de Línguas (UNIARP). Licenciada em Letras (UnC) e bacharel em Administração de Empresas (UnC). Docente e pesquisadora na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) em Caçador-SC e Fraiburgo-SC. E-mail: sandramara@uniarp.edu.br.

³ Graduanda. Curso de administração de empresas na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: larissacastioni@outlook.com.

⁴ Joel Haroldo Baade. Doutor em Teologia pela Escola Superior de Teologia. Especialista em Administração Escolar, Supervisão e Orientação pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Docente e pesquisador nos mestrados em Desenvolvimento e Sociedade e Profissional em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) em Caçador-SC. E-mail: baadejoel@gmail.com.

Abstract: The goal of this study is to analyze the perceptions of the Human Resources managers of businesses tied to a Union in the city of Caçador - SC, aiming to improve their work. The methodology used in the research was of a quantitative and qualitative nature, carrying out bibliographic and descriptive research as well as surveys and case studies. The analysis was done through analytical interpretation of the qualitative data and statistical interpretation of the quantitative data. The conclusions point to a status of satisfaction on the part of the managers with regard to the services offered by the union. The index of satisfaction was 82,5% while that of dissatisfaction was 17.5%, this being considered a favorable situation for the union, however there are points which can be improved according to chart 1 which demonstrates specifically where the strong points are and the opportunities of improvement. As to the recommendations, the continuity of the satisfaction surveys as well as the study of the relations between the workers, unions and employers is important, comparing the actors themselves in the research directed toward the interaction between them.

Keywords: Administration. Managers of Human Resources. Satisfaction Research. Unions.

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, os homens procuraram reunir-se em defesa de seus interesses, fossem eles espirituais ou materiais, individuais ou 25 coletivos, para sua promoção pessoal e/ou qualificação, contra os rigores da natureza, contra agressões de outras comunidades e contra violências internas no próprio grupo. Losasso (1999, p. 21) afirma que: “desde os primórdios imemoriais, os grupos sociais estabeleceram regras mínimas de conduta para tornar possível a convivência humana, representadas inicialmente por normas da moral emergente ou mandamentos religiosos”.

No ano de 1866, aconteceu o congresso da associação internacional dos trabalhadores, em que se reuniram trabalhadores de todos os recônditos do mundo. Foi nesse congresso que se declarou a importância da criação de Sindicatos que “devem não só lutar contra os ataques do capital, como também devem trabalhar conscientemente como locais de organização da classe operária em busca do grande objetivo que é a sua emancipação radical”. Também “devem ajudar qualquer movimento social ou político que tenha esta direção” (ANTUNES, 2003, p. 19). Com o movimento dos sindicatos, a classe proletária inicia um processo que busca reivindicações econômicas e políticas para suprirem suas necessidades.

A concentração do capital brasileiro, no âmbito agrário no século XIX, com certeza, adiou o nascimento do movimento sindical no Brasil. A predominância do trabalho escravo bloqueava a relação entre os trabalhadores e as disparidades sociais encontravam-se muito marcantes neste período (ANTUNES, 2003; BATALHA, 1994; RODRIGUES, 1969). A maioria dos

empregadores mantêm o colaborador como sendo o sujeito frágil da relação de trabalho. Por causa dessa submissão, começaram a surgir no Brasil pequenas organizações de operários que buscavam melhorias nas condições de trabalho. Esse era o embrião daquilo que é conhecido atualmente como sindicato (SANTIAGO, 2016, p. 1, web). “O sindicato organiza-se para falar e agir em nome de sua categoria para defender seus interesses no plano da relação de trabalho e até mesmo, em plano social mais largo”. Pode-se, então, dizer que a principal função dos sindicatos é a representação, no sentido amplo, de suas bases trabalhistas. (DELGADO, 2007; GRÜNWARD, 2005, p. 1, web).

Os direitos dos trabalhadores foram formalizados quando da promulgação do Decreto-Lei nº 5.452 de 01/05/1943, denominado Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Para Magano apud Delgado (2007, p. 46), direito de trabalho é “o conjunto de princípios, normas e instituições aplicáveis à relação de trabalho e situações equiparáveis, tendo em vista a melhoria das condições sociais do trabalhador através de medidas protetoras da modificação das estruturas sociais”. Foi através da CLT que foram normatizadas e regularizadas as relações individuais e coletivas de trabalho.

Nas organizações, são atribuídas ao departamento de administração de recursos humanos (ARH) o controle e o cumprimento das leis trabalhistas; e são esses gestores que normalmente fazem a ligação entre trabalhadores, sindicatos e empregadores. Com intuito de conhecer a realidade sobre essas relações, questionou-se: quais as percepções que os gestores de recursos humanos das empresas vinculadas a um sindicato do meio-oeste catarinense têm sobre a atuação do mesmo? Para o desenvolvimento da pesquisa definiu-se o objetivo geral que foi analisar as percepções dos gestores de recursos humanos de empresas vinculadas ao sindicato da empresa em questão, da cidade de Caçador – SC, visando melhorias na sua atuação. Para atender ao objetivo geral, objetivos específicos foram propostos: (1) apresentar breve estudo histórico do sindicalismo e dos sindicatos no Brasil, sua origem, evolução e importância; (2) aplicar entrevistas estruturadas junto aos gestores de recursos humanos das empresas vinculadas ao sindicato da categoria; (3) analisar os dados coletados nas entrevistas e apresentar conclusões e possíveis sugestões de ações de melhorias ao sindicato em análise.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão revisados os principais conceitos envolvidos neste artigo, considerando-se os temas relevantes para o entendimento da temática e alcance dos objetivos propostos.

GESTÃO DE PESSOAS E TOMADA DE DECISÃO

A área de gestão de pessoas tem papel fundamental nas organizações, “[...] as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a decidir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, estabelecer metas de produção e tantas outras decisões e ações”. “Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia [sic]”. “A gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos” (VERGARA, 2013, p. 9; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 21; DAVEL; VERGARA, 2001, p. 31).

O papel do gestor de Recursos Humanos evoluiu, antes “o setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada”. Hoje, o setor de Recursos Humanos assumiu nova roupagem e assumiu grande relevância dentro de empresas e organizações (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54).

Numa organização, diariamente, surge a necessidade de se tomarem decisões em um processo que envolve riscos e incertezas. Dessa forma, pode ser necessária a opinião e participação dos vários sujeitos envolvidos, nos variados níveis de setores que a compõem. O processo de decisão tem que ser ponderado e buscar a sua resolução de modo protocolar, planejado, consistente e claro. “A tomada de decisão é uma forma de escolha entre alternativas diferentes, onde a opção mais coerente deverá ser escolhida, aquela que traz mais benefícios e lucros para a empresa” (CHAVES, 2016, p.23, web),

O desempenho dos gestores demanda uma eficaz tomada de decisão. A eficácia das decisões determina o desempenho das organizações, pelo fato de que tudo o que os gestores fazem necessita de decisões. “A tomada de decisão implica uma opção – escolher, em um conjunto de alternativas, uma ação que venha a solucionar o problema ou alavancar a oportunidade”. Através dos aspectos destacados percebe-se o enredamento da atividade administrativa de gestão com o processo de tomada de decisão. São inúmeros fatores de ordem interna e externa que implicam decisões do gestor para que sua atitude proporcione a satisfação das necessidades da organização (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 200, web).

DIREITOS DO TRABALHADOR E CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO

Dentro dos vários ramos do direito, encontra-se o direito do trabalho, que tem por elemento as leis, instituições jurídicas e princípios que regem relações de trabalho submisso. Os direitos dos trabalhadores foram formalizados quando da promulgação do Decreto-Lei nº 5.452 de 01/05/1943, denominado Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Para Magano

apud Delgado (2007, p. 46), direito de trabalho é “o conjunto de princípios normas e instituições aplicáveis à relação de trabalho e situações equiparáveis, tendo em vista a melhoria das condições sociais do trabalhador através de medidas protetoras da modificação das estruturas sociais”. Foi através da CLT que foram normatizadas e regularizadas as relações individuais e coletivas de trabalho. Citam-se os principais direitos do trabalhador, regidos pela CLT, segundo o Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar (2016, p. 1, web):

- Carteira de trabalho assinada desde o primeiro dia de serviço;
- Exames médicos de admissão e demissão;
- Repouso semanal remunerado (1 folga por semana);
- Salário pago até o 5º dia útil do mês;
- Primeira parcela do 13º salário paga até 30/11. Segunda parcela até 20/12;
- Férias de 30 dias com acréscimo de 1/3 do salário;
- Vale-transporte com desconto máximo de 6% do salário;
- Licença-maternidade de 120 ou 180 dias, com garantia de emprego até cinco meses depois do parto;
- Licença paternidade de 20 dias corridos;
- FGTS: depósito de 8% do salário em conta bancária a favor do empregado;
- Horas-extras pagas com acréscimo de 50% do valor da hora normal;
- Garantia de 12 meses em casos de acidente;
- Adicional noturno para quem trabalha das 22 às 5 horas;
- Faltas ao trabalho nos casos de casamento (3 dias), doação de sangue (1 dia/ano), alistamento eleitoral (2 dias), morte de parente próximo (2 dias), testemunho na Justiça do Trabalho (no dia), doença comprovada por atestado médico;
- Aviso prévio de 30 dias, em caso de demissão;
- Seguro-desemprego.

Quando de sua criação, a CLT continha 922 artigos. Muitos estão obsoletos ou revogados, mas, apesar de datar de 1943, continuam sendo o que determina as relações de trabalho e protege os trabalhadores.

MOVIMENTO SINDICAL

Delgado (2007, p.132) conceitua sindicatos como “entidades associativas permanentes, que representam trabalhadores vinculados por laços profissionais e laborativos comuns, [...] defendendo seus interesses trabalhistas e conexos, com o objetivo de lhes alcançar melhores condições de labor e vida”. Pode-se verificar que o sindicato pode ser criado para atender categoria econômica ou profissional. Os sindicatos podem ser de empregados ou das empresas (patronais). Carrion (2009, p. 423) define sindicato dos empregados como “o agrupamento estável de membros de uma profissão, destinado a assegurar a defesa e representação da respectiva profissão para melhorar as condições de trabalho”. Batalha (1994, p. 57) cita a definição do art. 511 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que fornece elementos para a seguinte definição:

O sindicato é a associação destinada a estudo, defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais de todos os que, como empregadores, empregados,

agentes ou trabalhadores autônomos, ou profissionais liberais, exerçam, respectivamente, a mesma atividade ou profissão ou atividades ou profissões similares ou conexas.

Retrospectiva histórica dos sindicatos

Desde os primórdios da humanidade, os homens procuraram reunir-se em defesa de seus interesses, fossem eles espirituais ou materiais, individuais ou coletivos, para sua promoção pessoal e/ou qualificação, contra os rigores da natureza, contra agressões de outras comunidades e contra violências internas no próprio grupo. Losasso (1999, p. 21) afirma que: “desde os primórdios imemoriais, os grupos sociais estabeleceram regras mínimas de conduta para tornar possível a convivência humana, representadas inicialmente por normas da moral emergente ou mandamentos religiosos”.

No ano de 1866, aconteceu o congresso da associação internacional dos trabalhadores, em que se reuniram trabalhadores de todos os recônditos do mundo. Foi nesse congresso que se declarou a importância da criação de Sindicatos:

Estas associações devem não só lutar contra os ataques do capital, como também devem trabalhar conscientemente como locais de organização da classe operária em busca do grande objetivo que é a sua emancipação radical. Devem ajudar qualquer movimento social ou político que tenha esta direção (ANTUNES, 2003, p. 19).

Com o movimento dos sindicatos, a classe proletária inicia um processo que busca reivindicações econômicas e políticas para suprirem suas necessidades. Desde o fim do trabalho escravo, as pessoas tornaram-se livres para proporcionarem serviços mediante remuneração. As classes dominadoras passaram a limitar a liberdade contratual, impondo condições nem sempre honestas ao trabalhador (BATALHA, 1994).

A maioria dos empregadores mantém o empregado como sendo a o sujeito frágil da relação de trabalho. Por causa dessa eterna submissão aos mandos e desmandos do patrão começaram a surgir no Brasil pequenas organizações de operários que buscavam melhorias nas condições de trabalho. Esse era o embrião daquilo que é hoje conhecido como sindicato (SANTIAGO, 2016, p. 1, web).

Com a promulgação da Constituição República Federativa do Brasil – CRFB/88, o sindicato conquistou seu espaço com a seguinte previsão legal:

A lei maior prevê requisitos genéricos para a criação de sindicatos de trabalhadores cujo propósito deve ser o de representar as diversas classes trabalhadoras. Além disso, é importante destacar que a lei maior também assegura a liberdade de associação do empregado que somente será filiado ao sindicato de sua categoria se quiser.

Com a situação que se propagava, existiu a necessidade de se estabelecerem critérios para que se garantisse o equilíbrio contratual. A união dos trabalhadores se fez necessária, e surgem os sindicatos, com os seguintes objetivos:

Objetivos Institucionais: [...] têm por finalidade institucional a defesa de interesses

comuns da coletividade que abrangem, inicialmente, os empregados e posteriormente as empresas.

[...] Além dos interesses comuns da coletividade, os sindicatos representam interesses individuais: a) quando nos interesses individuais se achem envolvidos interesses de profissão; e b) quando os interesses individuais possam ser mais facilmente postulados pelas entidades sindicais, por representação ou substituição processual (BATALHA, 1994, p. 101-102).

A partir da evolução dos sindicatos no decorrer da história, pode-se notar que os sindicatos, além de movimentos de reivindicações, também proporcionam a formação ideológica da classe operária.

Sindicalismo no Brasil

A concentração do capital brasileiro, no âmbito agrário no século XIX, com certeza, adiou o nascimento do movimento sindical no Brasil. A predominância do trabalho escravo bloqueava a relação entre os trabalhadores e as disparidades sociais encontravam-se muito marcantes neste período (ANTUNES, 2003; BATALHA, 1994; RODRIGUES, 1969).

Difundiram-se agregações urbanas que não encontravam acolhida na sociedade agrária. Eram associações rudimentares, baseadas no juízo de assistência recíproca e unidas a poucas categorias não rurais, sendo que aconteceu somente após a agitação revolucionária francesa e a publicação da Constituição Brasileira de 1824 (RODRIGUES, 1969).

Ocorre, a partir 1890, o deslocamento da economia brasileira para a região Sudeste, devido à cultura cafeeira, provocando um grande processo de urbanização e industrialização. Com a necessidade de mão de obra na cultura do café, encontra-se solução “na imigração de trabalhadores assalariados da Europa, medida exigida pelo governo” (FÜCHTNER, 1980, p. 26). Com a chegada dos imigrantes para o trabalho na produção cafeeira, vem a doutrina anarcossindicalista, que foi de grande relevância para a organização sindical no país. Ainda Füchtner (1980, p. 28):

A Associação Tipográfica Fluminense, fundada em 1853, em Niterói, foi a primeira organização profissional. As primeiras associações de trabalhadores não foram organizadas segundo a profissão; constituíam associações urbanas de trabalhadores que reuniam profissionais dos mais diversos ramos, seguindo diretamente programas destinados ao melhoramento da sua situação social. Instituíram o “socorro mútuo”, estabelecendo a pensão social e a aposentadoria, cuidaram da assistência médica, prestando a assistência mútua em caso de necessidade de qualquer tipo.

Com o desenvolvimento econômico, crescem as associações que representavam os operários da época. Após a Revolução de 1930, com a instalação do governo provisório, regulamentam-se os sindicatos através do Decreto nº 19.770, de 19 de março de 1931. Alves (2005), em seu artigo Concepção e prática - uma breve história do movimento sindical,

destaca que o sindicalismo no Brasil passou por sete grandes fases, assim situadas na linha do tempo: (a) Primeira Fase: corresponde à Primeira República, quando o Estado brasileiro ainda era oligárquico e não havia intervenção estatal no movimento; (b) Segunda Fase: inaugurada no primeiro Governo de Vargas, na década de 30, quando começa o Estado propriamente capitalista e instituem-se instrumentos de controle e intervenção estatal; (c) Terceira Fase: relacionada ao crescimento do capitalismo e da economia, a partir da década de 50, com o chamado desenvolvimentismo; (d) Quarta Fase: marcada pela Ditadura Militar, lideranças são perseguidas e há perseguição ao conjunto das diretorias contrárias ao regime imposto; (e) Quinta Fase: ocorre com a chamada Nova República, quando há uma ascensão do movimento operário que desemboca na fundação do PT e da CUT; (f) Sexta Fase: marca-se pela implementação do neoliberalismo no Brasil, registrada a partir da década de 1990. No interior dessa fase brota a sétima fase; (g) Sétima Fase: não há superação da sexta; acentuam-se aspectos que marcaram as relações de trabalho na era neoliberal no Brasil. O que caracteriza a sétima fase são as contradições geradas, fundamentalmente, pelo Governo Lula. Ainda que não se tenha saído do neoliberalismo, as contradições entre as classes e agentes de classe, no momento atual, são absolutamente distintas dos Governos anteriores (de Collor a FHC). Nessa etapa nada mais tem o mesmo significado e o papel dos partidos de esquerda e da CUT sofreu profunda mudança (ALVES, 2005).

O movimento sindical no Brasil, mesmo com todos os anos de existência, ainda necessita de engajamento para que ocorram mudanças no setor da política econômica e para que realmente ocorra a valorização do trabalho em todos os setores, independentemente, sejam da iniciativa privada à esfera educacional.

Objetivo e função social dos sindicatos

Com a definição dos objetivos dos sindicatos, pode-se dizer que essas instituições têm validade para indicar ações civis públicas na defesa dos direitos da classe trabalhadora em nível coletivo ou individual. “O sindicato organiza-se para falar e agir em nome de sua categoria para defender seus interesses no plano da relação de trabalho e até mesmo, em plano social mais largo”. Pode-se, então, dizer que a principal função dos sindicatos é a representação, no sentido amplo, de suas bases trabalhistas. (DELGADO, 2007; GRÜNWALD, 2005, p. 1, web), segundo Martins (2011, p. 759-761) os sindicatos representam funções em várias instâncias:

Função negocial – é a que se observa na prática das convenções e acordos coletivos de trabalho. O sindicato participa das negociações coletivas que irão culminar com a concretização de normas coletivas a serem aplicadas à categoria.

Função econômica – o art. 564 da CLT veda, entretanto, ao sindicato, direta ou indiretamente, o exercício de atividade econômica. O referido artigo permanece em vigor com a Constituição de 1988, pois é vedada a interferência do Poder Executivo no sindicato, e não da lei, ao impedir o exercício de atividade econômica, que não é

finalidade do sindicato, mas representar a categoria, negociar para que sejam feitas normas coletivas etc.

Função política – o sindicato deve representar a categoria, participar das negociações coletivas, firmar normas coletivas, prestar assistência aos associados, mas não exercer atividade política, o que desvirtua suas finalidades.

Função assistencial – manter assistência judiciária aos associados, independentemente do salário que percebam; [...] sempre que possível e de acordo com suas possibilidades, deverá o sindicato manter em seu quadro de pessoal, em convênio com entidades assistenciais ou por conta própria, um assistente social; [...] promover a fundação de cooperativas de consumo e de crédito e de fundar e manter escolas de alfabetização e pré-vocacionais; [...] assistência nas rescisões dos empregados. (...) também tem a função social, de integração social do trabalhador na sociedade.

Pode-se dizer que os sindicatos estão incumbidos de competência de representação das categorias profissionais, tendo enorme participação no poder normativo em matéria de relações trabalhistas, nas áreas específicas, difícilmente de serem abordadas pelo poder normativo geral do Estado. Os sindicatos, com as funções a eles inerentes, têm importante papel na legislação trabalhista, para que, através de seus líderes/dirigentes possam defender o trabalhador sobre suas necessidades (MARTINS, 2011).

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do artigo foram delineados os métodos para o desenvolvimento dos objetivos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa e qualitativa (mista), pois seus dados foram, inicialmente, quantificados; e, em seguida, interpretaram-se os resultados coletados do questionário de modo a conhecer a percepção dos gestores com relação à atuação do sindicato. Fonseca (2016, web) salienta que a pesquisa quantitativa, diferentemente da pesquisa qualitativa, apresenta resultados que podem ser quantificados. A opção pelo método quantitativo dá-se por enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. [...] “A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações variadas etc.” Já a pesquisa qualitativa entende-se como “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 1997, p. 40; FONSECA, 2016, web).

Quanto ao tipo de pesquisa, optou-se pela bibliográfica, descritiva, levantamento e estudo de caso. Barros e Lehfeld (2000, p. 70), explicam que “a pesquisa bibliográfica é a que

se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”. Enquanto que a pesquisa descritiva “é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Contudo, a pesquisa de levantamento ou *survey*, em que se objetiva compreender, por meio de uma amostra, o comportamento de uma população é o estudo de caso, que “permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real como [...] processos organizacionais e administrativos” (ANDRADE, 2006, p. 124; BEUREN, 2006; YIN, 2015, p. 4, grifo do autor).

O universo foi delimitado com empresas atendidas pelo sindicato analisado, foram selecionadas apenas as que possuíam setor de recursos humanos próprio. Em Caçador e região, tem-se dezessete (17) empresas vinculadas ao sindicato objeto de estudo. Destas, foram entrevistados apenas oito (08) gestores de Recursos Humanos, que se enquadraram nos critérios de corte da pesquisa. Marconi e Lakatos (2007, p. 37), entendem que o universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado; e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

As técnicas e instrumentos de coleta de dados foram selecionados a partir da natureza da pesquisa. Para a qualitativa foram consultados materiais, livros, revistas, artigos disponíveis. Para os dados quantitativos foi utilizado um questionário. Esse instrumento permite “que as proposições apresentadas expressem determinado ponto de vista, favorável ou desfavorável ao assunto que se quer pesquisar”. Foram um total de onze perguntas, sendo: uma pergunta aberta e dez fechadas. Perguntas descritivas ou abertas são também “chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões”. Já as objetivas ou fechadas são “denominadas limitadas ou de alternativas fixas”. A parametrização das respostas foi por escala do tipo Lickert cinco pontos, sendo as opções de respostas: (1) muito insatisfeito; (2) insatisfeito (3) não tenho opinião formada; (4) satisfeito; e (5) totalmente satisfeito. Desenvolvida com a ferramenta disponível na internet, o *google docs*, o encaminhamento realizou-se através de e-mail aos pesquisados (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 122; 101).

Os procedimentos para análise dos dados qualitativos foram a partir da interpretação analítica dos resultados da *survey*. Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente e transformados em tabelas e gráficos. Para Pereira (2012, p. 92), a análise de dados “trata-se da descrição dos procedimentos a serem adotados na tabulação e análise dos dados. Isso vale para as análises quantitativas [...] e para as análises qualitativas”.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados do artigo, bem como as discussões geradas a partir das análises.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nesse artigo, analisa-se a percepção dos gestores de Recursos Humanos sobre a atuação de um sindicato situado na região meio-oeste catarinense. A aplicação dos questionários tornou possível a apresentação dos resultados com vistas a compreender a realidade em que se insere o sindicato e propor melhorias em sua atuação.

A primeira pergunta que se fez diz respeito à satisfação dos gestores de Recursos Humanos atendidos pelo sindicato com relação à representatividade da categoria exercida pelo sindicato. A avaliação foi totalmente positiva. Sendo a representatividade da categoria o cerne da existência de qualquer sindicato, percebe-se que o sindicato em análise tem atendido a esse objetivo, o que demonstra que sua atuação é consistente e séria.

Quando solicitada a avaliação da atuação sindical frente às conquistas obtidas pelos trabalhadores, novamente constatou-se avaliação positiva de 100% dos gestores pesquisados. Isso permite afirmar que a atuação sindical está cumprindo seu papel na condução das negociações e conquistas de melhorias salariais para os colaboradores associados ao sindicato e reforça a ideia de que a atuação sindical precisa estar constantemente atenta para as possibilidades de negociação em direção ao cumprimento de direitos e melhorias em termos de benefícios que podem ser conquistados para os colaboradores associados.

Na resposta à questão sobre os veículos de comunicação utilizados pelo sindicato, a maioria dos gestores mostrou-se satisfeita. Entretanto, não houve unanimidade entre eles em relação à satisfação com os meios de que se utiliza o sindicato para fazer circular a informação.

Os avanços das tecnologias da informação proporcionam diferentes canais de contato informacional. Assim, de acordo com essa realidade e com os resultados da pesquisa, pode-se concluir que há necessidade de que se reavaliem constantemente os meios para estabelecer contato informacional com as empresas e associados, de forma a certificar-se de que se atinjam os objetivos e que todos os envolvidos sejam alvo do recebimento da informação.

A avaliação sobre a agilidade com que o sindicato pesquisado atende aos colaboradores teve avaliação predominantemente positiva por parte dos gestores. Ter a noção sobre seu desempenho é importante para organizações sindicais, pois esse tipo de instituição precisa mostrar presteza, já que, geralmente, as solicitações demandam interesses que dizem respeito a direitos e obrigações; e atrasos em seu cumprimento podem implicar

contingências desagradáveis, como a perda de algum prazo ou, simplesmente, não dispor de algum benefício por puro atraso nas orientações cabíveis.

É comum, nas empresas e instituições em geral, a existência de profissionais atendidos por uma categoria sindical que desconheçam os benefícios de que dispõem por serem filiados ao sindicato. Por isso, foi perguntado aos gestores sobre a satisfação em relação à divulgação dos benefícios e serviços oferecidos pelo sindicato em análise. Houve bastante divisão nos dados coletados para essa questão, levando à reflexão sobre a necessidade de divulgar os benefícios e serviços para que se dissemine a informação necessária, até para que recursos investidos sejam otimizados. O sindicato em análise, por exemplo, disponibiliza serviço odontológico aos associados, e há dias em que há ociosidade no preenchimento das vagas disponíveis. Uma forma de melhorar o conhecimento sobre esse aspecto pode ser a elaboração e distribuição de folders, bem como a criação de um portal virtual em que se divulguem os benefícios e que seja possível, também através desse canal, agendar os serviços disponíveis.

Criar um canal virtual também atenderia à necessidade de melhorar e agilizar o atendimento às dúvidas dos associados, pois também houve divisão entre as respostas e níveis de satisfação quando se perguntou sobre como os gestores de Recursos Humanos avaliavam a forma como são atendidos os colaboradores que têm a iniciativa de procurarem o sindicato para buscarem esclarecimentos de dúvidas e/ou reclamações. Uma forma de melhor atender os associados e gestores, nesse canal, seria a criação de uma opção de navegação virtual onde se registrassem as dúvidas recorrentes e se estabelecesse um plano de ação para solucioná-las.

Dos gestores participantes da pesquisa, todos manifestaram satisfação com o diálogo que predomina entre empresa e sindicato. Isso indica que há o tão necessário diálogo, claro e dinâmico, entre sindicato e setor de Recursos Humanos das empresas quanto a informações básicas sobre tudo o que envolve as atribuições do sindicato. Essa boa relação é fundamental para que a categoria profissional atendida tenha acesso aos benefícios e para que os resultados de negociações sejam o mais equitativo possível.

Quando um colaborador se desliga de uma empresa e tem dúvidas quanto às informações pertinentes à sua rescisão e/ou direitos, a maioria dos gestores pesquisados afirmaram que sempre recomendam a esse colaborador que procure o sindicato para dirimir dúvidas. Isso denota confiança dos gestores sobre a atuação dessa instituição. O sindicato é o lugar onde o associado com dúvidas pode encontrar apoio e orientação. Dessa forma, é fundamental que nesse ambiente se encontrem pessoas preparadas e com conhecimento suficiente para atenuar as dúvidas sem ferir princípios éticos, sempre com equidade e equilíbrio.

Na sequência, os gestores foram perguntados sobre a assessoria prestada pelo

sindicato aos associados. Houve predominância significativa dos que consideram que essa assessoria atende totalmente às expectativas dos associados. Quando há coerência entre o que se aplica e o que determinam leis e estatutos, o resultado será como o encontrado nessa pesquisa. Daí se reforça, novamente, a ideia do quão necessário é o trabalho que evite embates pessoais entre empresas e sindicatos; e sim que se busquem soluções coerentes e justas. Entretanto, destaca-se que as melhores ações são as que evitam os problemas, e não as que os resolvem. Reuniões internas, ou seja, entre as pessoas que atuam em sindicatos, são recurso consistente para que surjam ideias e para que se mantenha ativa a discussão, unidade de discurso e busca pelas melhores formas de se atingirem os objetivos institucionais do sindicato.

Para melhor entendimento da pesquisa, a tabela 1 apresenta a compilação dos questionários aplicados, em que se apresentam as questões fechadas, considerando a escala Likert de cinco pontos, do pior para o melhor.

Tabela 1 – Demonstrativo da pesquisa aplicada

QUESTÕES	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
1. Sobre a atuação do sindicato, no que diz respeito à representatividade da categoria, você está:	0	0	0	75	25
2. Com relação às conquistas/melhorias na renda mensal dos trabalhadores, através do sindicato, você está:	0	0	0	75	25
3. Com relação aos veículos de comunicação utilizados pelo sindicato (e-mail/telefone/atendimento presencial), você está:	0	12,5	25	50	12,5
4. Quanto à rapidez no atendimento às dúvidas/reclamações dos colaboradores, você considera:	0	12,5	12,5	50	25
5. Como você avalia a divulgação dos benefícios e serviços oferecidos pelo sindicato?	0	12,5	25	25	12,5
6. Com relação às dúvidas/reclamações os colaboradores na empresa na qual atuam, procuram o sindicato para ter esclarecimento, como você considera:	0	37,5	12,5	37,5	50
7. O sindicato e o setor de RH da sua empresa têm um diálogo claro e dinâmico, quanto aos dissídios, alterações e correções das rescisões, benefícios oferecidos pela entidade entre outros serviços. Sobre essa afirmação, você está:	0	0	0	37,5	62,5
8. Quando o colaborador se desliga da empresa em que atua e tem dúvidas quanto a sua rescisão ou quanto a seus direitos, a empresa o recomenda ir ao sindicato?	0	12,5	0	25	62,5
9. Em sua opinião, o sindicato tem dado a assessoria adequada aos associados da empresa da qual você faz parte?	0	12,5	12,5	50	25
10. Com relação a sua satisfação com a prestação do serviço do sindicato, como um todo, você está:	0	0	0	62,5	37,5
TOTAL	0	8,75	8,75	48,75	33,75

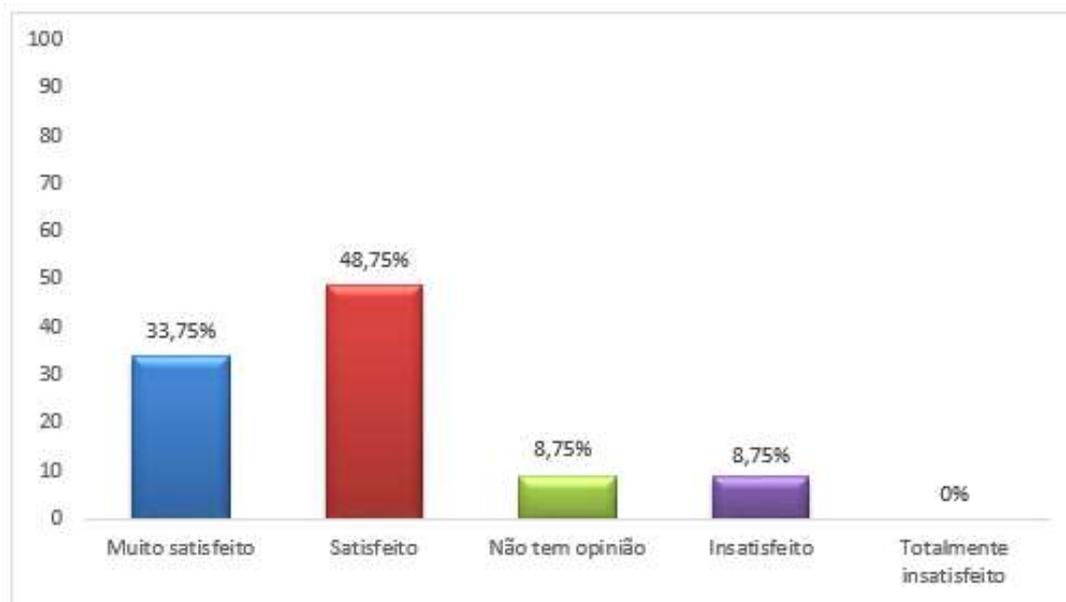
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Notou-se na pesquisa que no índice de total satisfação (5) maior que 60% encontram-se as questões 7 e 8, apontando para um diálogo dinâmico quanto às dúvidas

sobre operações e benefícios oferecidos. No índice 4, foi o de maior concentração de respostas, demonstrando que, na grande maioria das questões, há satisfação, ficando com 48,75%, como pode-se notar nas questões 1, 2 e 10. Na coluna 3, pode-se dizer que há uma neutralidade ou desconhecimento dos itens apontados que foram: 3, 4, 5, 6 e 9, onde as questões de comunicação e divulgação foram a incidência maior, bem como as questões de rapidez no atendimento e prontidão para as dúvidas. Importante levar em consideração, pois se sabe que a comunicação é primordial nas relações. Há possibilidades de evoluir para a satisfação, como também regredir para a insatisfação, portanto, caberia um aprofundamento nestas questões para levantar especificamente onde se está falhando nestes quesitos. Os índices que merecem atenção estão na coluna 2 (questões 3, 4, 5, 6, 8 e 9), coincidentemente todas as questões da coluna 3, exceto a 8, se repetem na coluna 2, demonstrando uma insatisfação instalada, que provavelmente não foi tratada, portanto regrediu, e poderá agravar mais, passando para a coluna 1, que até o momento não foi destacada em nenhuma das respostas.

No gráfico 1 pode-se perceber a tabulação final dos questionários aplicados, apontando-se para o índice geral da satisfação dos gestores quanto aos serviços prestados pelo sindicato, objeto de estudo deste artigo.

Gráfico 1 – Índice de satisfação geral dos gestores



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Notou-se que 82,5% dos gestores encontram-se satisfeitos com a atual relação e prestação de serviços do sindicato da categoria. Em contrapartida, apenas 17,5% encontram-se com algum tipo de insatisfação ou não tem opinião referente a algum dos quesitos abordados. Recomenda-se a análise dos itens pontuados na coluna 3 e 2, para que haja acompanhamento e controle da satisfação, para que não regreda. Concluiu-se com a pesquisa

que a relação é boa e que a percepção dos gestores é positiva com relação ao trabalho realizado pelo sindicato da categoria.

Quanto à questão descritiva de número 11, que deixava livre para que fossem registradas sugestões ou críticas que poderiam haver com relação aos serviços do sindicato, não houve manifestações dos pesquisados. Acredita-se que foram sanadas entre as dez questões objetivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mediadores nas relações entre empresas/instituições e a força de trabalho, aparecem os sindicatos. Essas instituições têm por objetivo representar e/ou defender os interesses de determinada categoria. Nesse artigo foram analisadas as percepções de gestores de Recursos Humanos em relação ao desempenho de uma organização sindical da região meio-oeste catarinense. A escolha por esse público-alvo deve-se ao fato de que são os gestores de Recursos Humanos de empresas atendidas pelos sindicatos quem melhor podem avaliar o processo envolvido na atuação dessa instituição.

A gestão eficiente de qualquer prestadora de serviços pode ser comprometida se não houver mecanismos e instrumentos de análise dos resultados e impactos de suas ações, seja por desconhecer sua importância ou pela escassez de recursos para sua implantação. Por meio da análise da realidade e do esclarecimento do que envolvem as relações de gestão de informações e negociação, uma pesquisa de satisfação oferece, aos administradores sindicais, instrumentos que os auxiliam em suas funções e lhes dá consistência a suas ações e tomada de decisão.

As conclusões apontam para o alcance do objetivo maior de organizações sindicais, que é o de regular as relações trabalhistas entre empregadores e empregados da maneira mais eficiente e eficaz possível. Após a análise dos dados obtidos na realização da pesquisa, concluiu-se que, na pesquisa realizada, os gestores de Recursos Humanos das empresas atendidas pelo sindicato analisado, de maneira geral e pelo que apontam suas respostas, consideram o trabalho realizado pelo sindicato de grande relevância aos colaboradores e ele filiados. Da mesma forma, também foi possível perceber que este sindicato está respondendo às expectativas das empresas e dos associados (82,5%).

Assim, conclui-se que um processo de melhoria contínua deve ser empregado por todos os sindicatos que desejam associar seu nome à idoneidade e equidade. A realização da pesquisa junto às empresas foi de grande valia para que o sindicato em estudo pudesse reavaliar suas ações e buscar soluções e melhorias, principalmente no aspecto de comunicação e repasse de informações. Pode-se afirmar que a participação dos gestores das empresas foi extremamente importante para todos os envolvidos, especialmente para o

próprio sindicato, que pôde diagnosticar pontos positivos e negativos sobre sua atuação.

Os estudos se voltam para formar profissionais atuantes, que compreendam a necessidade de gestão e conhecimento sobre a área em que se atuam. Devido aos bons resultados alcançados e estreitamento das relações que essa pesquisa trouxe, recomenda-se que todos os sindicatos realizem, pelo menos uma vez ao ano, pesquisas como essa. Isso trará a segurança necessária e o fundamento desejado para as ações, num processo de melhoria contínua. Recomenda-se, também, a continuidade desta pesquisa, agora junto aos associados, para poder realizar um paralelo entre as percepções dos gestores e dos colaboradores das empresas vinculadas ao sindicato analisado, bem como o estudo das relações entre os empregados, sindicatos e empregadores, comparando-se os próprios atores na pesquisa, voltando-se à interação entre os mesmos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Eduardo. **Concepção e prática: uma breve história do movimento sindical**. 2005. Disponível em: <http://sinergiabahia.com.br/?wpfb_dl=49>. Acesso em: 01 abr. 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANTUNES, Ricardo. **O que é sindicalismo**. São Paulo: Brasiliense, 2003

BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Um guia para a iniciação científica. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Sindicatos, sindicalismo**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 1994.

BEUREN, I.M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 34ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHAVES, Jair A. **A importância dos controles internos e evidências das informações contábeis frente a tomada de decisão**. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

CLT, CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. **Direito dos trabalhadores**. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 01 abr. 2016.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 6ª ed. São Paulo: LTr, 2007.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 01 jun. 2016.

FÜCHTNER, Hans. **Os sindicatos brasileiros de trabalhadores: organização e função política**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

GRÜNWALD, Marcelo Ricardo. **Prerrogativas e poderes sindicais: relação jurídica interna, proteção dos trabalhadores sindicalizados na empresa e controle contra discriminação anti-sindicais**, 2010. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/view/23593>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

LOSASSO, Maria Izabel Lorenzetti. **Contribuição federativa e liberdade sindical**. Marília: Unimar; São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Pinto Sergio. **Direito do Trabalho: Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

RODRIGUES, Edgar. **Socialismo e sindicalismo no Brasil**. Rio de Janeiro: Laemmert, 1969.

SANTIAGO, Emerson. **Direito do trabalho**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/direito/direito-do-trabalho>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. **Recursos humanos gestão de pessoas**. In Revista Científica de Administração e Sistema de Informação. 2008. Disponível em: <<http://www.vdl.ufc.br>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E LIDERANÇA

Entrepreneurship: Innovation, Creativity and Leadership

Adelcio Machado dos Santos¹

Alexandre Carvalho Acosta²

Liz Barbara Borghetti³

Sandra Gambin Balbinoti⁴

Recebido em: 15 jun. 2016

Aceito em: 15 jul. 2016

Resumo: Artigo científico de revisão bibliográfica que aborda o tema “Empreendedorismo”, enfatizando suas características fundamentais “Inovação, Criatividade e Liderança” com o objetivo geral de ‘demonstrar os valores sociais, culturais e financeiros que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora’. Considerando que o empreendedor é alguém que possui perseverança, tem energia, fixa metas e faz de tudo para alcançá-las; que é inovador e criativo e, principalmente, que conhece e gosta do que faz, o texto partiu do questionamento: “No século XXI, que valores socioculturais e financeiros contribuem para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora?”, com a convicção de que o tema empreendedorismo é importante no panorama empresarial e socioeconômico brasileiro em face ao contexto mundial. A metodologia contextualiza o referencial teórico. Os resultados indicam que as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, utilizando-se de instrumentos baseados em seus interesses, encarando a busca, a reação e a exploração de mudanças como oportunidades de negócios. As conclusões apontam que uma cultura empreendedora pode ser aprendida e que ela gera prosperidade econômica porque oportuniza altas taxas de criação de novas empresas.

Palavras-Chave: Criatividade. Empreendedorismo. Inovação.

Abstract: Scientific article of literature review that addresses the theme "Entrepreneurship", emphasizing its fundamental characteristics "Innovation, Creativity and Leadership" with the overall objective of 'demonstrate the social, cultural and financial values that contribute to the development of an entrepreneurial culture'. Whereas the entrepreneur is someone who has perseverance, has energy, set goals and

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (USFC). Docente e Pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). E-mail: adelcio@redelnet.com.br.

² Doutor pela Universidad Nacional Tres de Febrero (UNTREF). Mestrando no Programa Interdisciplinar em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe PPG-UNIARP. Docente e pesquisador pelo Instituto Federal - Campus Videira-SC. E-mail: alexandre@alexandreacosta.com.

³ Mestranda do Programa de Mestrado Interdisciplinar da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, pós-graduada em Gestão de Pessoas (UNIARP), graduada em Pedagogia (UnC). E-mail: barbara.barbarab@hotmail.com.

⁴ Mestranda no Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (PPG-UNIARP). E-mail: san@gegnet.com.br.

do everything to achieve them; that is innovative and creative and, above all, who knows and enjoys it, the text left the question: "In the XXI century, socio-cultural and financial values contribute to the development of an entrepreneurial culture", with the conviction that entrepreneurship theme is important in the Brazilian business and socio-economic outlook in the face of the global context. The methodology contextualizes the theoretical framework. The results indicate that people can learn to act as entrepreneurs, using instruments based on their interests, facing the search, the reaction and operation changes as business opportunities. The findings suggest that an entrepreneurial culture can be learned and it generates economic prosperity provides opportunities for high rates of creation of new businesses.

Keywords: Creativity. Entrepreneurship. Innovation.

INTRODUÇÃO

O mundo e a sociedade atual vivem momentos de profundas e vertiginosas transformações. Conceitos surgem, ressurgem ou são adaptados; a ciência e a tecnologia promovem a Era do Conhecimento, a qual oferece ao homem o desafio de sobreviver e vencer com os recursos de que dispõe. Mais do que nunca, a era é de inovação, criatividade e liderança, características de quem vê uma chance de vitória onde os outros veem problemas intransponíveis e soluções inalcançáveis. Esta pessoa é o empreendedor, figura que merece um estudo científico.

A partir do objetivo geral de demonstrar os valores sociais, culturais e financeiros que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, detalharam-se os objetivos intermediários de identificar os diferentes momentos por que passou o conceito de empreendedorismo; descrever as características da cultura empreendedora nos dias atuais; interpretar as necessidades fundamentais para a atividade empreendedora; avaliar os valores indispensáveis para a educação empreendedora; e, reconhecer as características que tornam uma pessoa empreendedora. As hipóteses analisadas foram: a) O comportamento e o processo de aprendizagem das pessoas, atualmente, destacam-se como imprescindíveis à formação de uma cultura empreendedora. b) O empreendedorismo constitui comportamento e não um traço da personalidade. c) Cultura empreendedora facilita o desenvolvimento empresarial.

Segundo o Sebrae (2007), "os empreendedores já não são vistos apenas como provedores de mercadorias desinteressantes e que são movidos unicamente por lucro rápido e fácil". Este artigo, ao contrário, defende que os empreendedores, hoje, são energizadores que assumem os riscos necessários em uma economia em crescimento e produtiva. Eles são os geradores de empregos que introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. A literatura do universo empresarial recomenda aos executivos do terceiro milênio a busca de 'modelo de empreendedorismo', tendo em vista que ele é facilitador ao surgimento de

inovações radicais e de mudanças.

O texto se justifica pela constatação de que para o desenvolvimento pessoal, o empreendedorismo é um caminho eficaz para a autorrealização e felicidade do indivíduo. Porém, em nível organizacional, a cultura de empreendedorismo é fundamental para a empresa sobreviver em meio a concorrência. Em nível das sociedades, o empreendedorismo se apresenta como uma solução para problemas que os governos não conseguem resolver. Considera-se que o empreendedorismo está ligado ao comportamento e não a traço de personalidade, porque as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, utilizando-se de instrumentos baseados em seus interesses e na busca de mudanças, reação a elas e exploração das mesmas como oportunidades de negócios. Enfim, uma cultura empreendedora gera prosperidade econômica porque oportuniza altas taxas de criação de novas empresas.

Diante da afirmação de que “[...] precisamos de um novo paradigma, uma nova visão da realidade, uma mudança fundamental em nossos pensamentos” (CAPRA, 1982, p. 14), é evidente que atitudes diferentes das rotineiras e conhecidas são esperadas para dar conta dos desafios de viver no terceiro milênio. A globalização exige, também dos administradores, um novo paradigma gerador de continuidade no campo da gestão empresarial, de uma nova filosofia e de ética; mas, sobretudo, este paradigma exige o fim da fragmentação e da compartimentalização do conhecimento sobre o empreendedorismo.

Sendo o empreendedorismo um fenômeno social e cultural, existem famílias, cidades, regiões e países mais empreendedores que outros. A atividade empreendedora desenvolve-se pela existência de um conjunto de valores sociais e culturais que encorajem a criação de novas empresas como a valorização do emprego, a estabilidade financeira e a formação universitária, que são considerados instrumentos fundamentais para a realização pessoal.

A educação empreendedora visa aos valores sociais que conduzem ao desenvolvimento do país. Daí a importância das ideias empreendedoras das diferentes fases da humanidade até a Era do Conhecimento, vivida pelo homem contemporâneo. Nesse sentido, o empreendedor não pode ficar parado; ele precisa acompanhar e até antecipar as mudanças no mundo financeiro.

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo, desde a criação de órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o Sebrae, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo. (MAXIMIANO, 2006, p. 6).

Merece atenção o Sebrae, “um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua

empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio”. (DORNELAS, 2001, p. 38). Esse serviço abre as portas e encaminha muitos homens e mulheres de coragem e de visão que buscam externar criatividade, visão de futuro, liderança e iniciativa criando produtos inovativos, de vanguarda e desafiadores do senso comum – os empreendedores.

Segundo Dornelas (2001, p. 40), os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Por isso, considera-se que “a essência do empreendedorismo, tanto individual como empresarial, é aquela de perseguir a oportunidade”. (STEVENSON, 1990, p. 16-27).

Entre as mudanças ocorridas na nova era da globalização das economias, o empreendedor surge com o perfil exigido pelo mercado, uma vez que a figura do desemprego ameaça tanto as carreiras mais desgastadas e tradicionais quanto as mais sólidas.

O empreendedorismo, finalmente, é tema que atrai a atenção de estudiosos há muito tempo. A sua relevância está associada com os potenciais benefícios que a ação empreendedora acarreta. Inicialmente considerado, de forma restrita, como um fenômeno associado à criação de empresas, o empreendedorismo, mais recentemente, teve seu significado ampliado para manifestações humanas voltadas para a realização de novos projetos organizacionais independentes ou vinculados a uma organização já existente.

Diante dessas constatações, o texto partiu da seguinte pergunta - No século XXI, que valores socioculturais e financeiros contribuem para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora? – questionamento que norteou a pesquisa.

A ideia defendida nesse texto é a de que o fenômeno do empreendedorismo é complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais. Pode-se apreender esse fenômeno analisando holisticamente as dimensões relacionadas ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto, porque a análise fragmentada em cada uma dessas dimensões será necessariamente incompleta. (GIMENEZ, FER-REIRA, RAMOS, 2008, p. 17).

O estudo busca a configuração dessas dimensões em um modelo integrado de entendimento que pode ser aproximado pela forma como o fenômeno se apresenta ao estudioso do tema. O artigo dá ênfase à dimensão da cultura empreendedora a partir de aspectos socioeconômicos, educacionais e de formação.

EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um tema que atrai a atenção de estudiosos há muito tempo e cuja relevância está associada aos benefícios potenciais que a ação empreendedora acarreta, pois o surgimento de novos empreendimentos cria condições para um

desenvolvimento econômico e social continuado em regiões carentes.

No âmbito de organizações já existentes, o estímulo à ação empreendedora permite o crescimento e a adaptação a condições mutáveis da sociedade. O empreendedorismo produz um sentimento de realização profundo naquelas pessoas que empreendem. O empreendedorismo, portanto, pode ser visto como um processo que cria valor individual, organizacional e social. (GIMENEZ, FERREIRA, RAMOS, 2008, p. 18).

A palavra ‘empreendedor’ (*entrepreneur*) vem do francês, significando aquela pessoa que assume risco e começa algo novo. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013). Portanto, olhar para os problemas com uma atitude empreendedora é apenas o ponto de partida. (NOGUEIRA, 2013). O desenvolvimento das sociedades também exige atitude empreendedora. Problemas como o subdesenvolvimento parecem intransponíveis, porém uma atitude empreendedora permite olhar para as coisas não como elas são, mas como poderiam ser, se houvesse criatividade porque, muitas vezes, os problemas são resolvidos com soluções inovadoras.

Empreendedores de vários lugares do mundo conseguem enxergar oportunidades escondidas em coisas que a maioria das pessoas não vê utilidade. Porém, entender o processo de criação de novos empreendimentos exige do estudioso uma vontade de transitar por diferentes campos de conhecimento, uma predisposição para a integração de abordagens e um senso crítico para identificar as contribuições significativas em enorme quantidade de textos, entre os quais há um grande número de trabalhos que são apenas tentativas de formular receitas genéricas como ser bem-sucedido no processo de empreender.

Segundo Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), o empreendedorismo, sendo uma ação humana é um fenômeno complexo que depende de interações entre pessoas e envolve a viabilização e articulação de recursos de diferentes tipos. Nesse sentido, “o empreendedorismo deve ser visto de um modo abrangente sendo mais bem compreendido como uma configuração de dimensões do indivíduo, do empreendimento e do contexto onde a ação empreendedora se manifesta”. (GIMENEZ, FERREIRA, RAMOS, 2008, p. 22). Não é possível, pois, encontrar soluções universais quando se está buscando compreender ações que são fruto de interesses humanos influenciados por diferentes contextos sociais, culturais e econômicos.

Para Brazeal e Herber (2000), conceitos como mudança, inovação e criatividade são decisivos para o empreendedorismo. A mudança é inerente ao movimento e gera inovação. A inovação é processo que consiste em atividades contínuas e cíclicas voltadas para identificação, solução, execução de problemas, envolvendo mudanças de vanguarda (novidade) ocasionadas pelo empreendedor. A criatividade é um processo através do qual as invenções ocorrem; é como as coisas novas são criadas. E é a criatividade que diferencia os grandes empreendedores dos demais administradores.

Para os empreendedores modernos, a questão ética é importante. “Você quer fazer

negócios com gente que trate os outros como você quer ser tratado”. (COHEN, 2000). O evento empreendedorial ocorrido dentro de uma indústria recomenda que o inventor patenteie seu produto, mas deixe a empresa que o emprega, porque ele deve correr seu próprio risco com a criação de um novo produto. É evidente que “[...] o empreendedorismo define-se como comportamento”. (DRUCKER, 2001).

Ser empreendedor é, sobretudo, uma atitude mais do que qualquer outra coisa. Atitude para explorar novas oportunidades, para assumir riscos e criar coisas novas. Ter a atitude empreendedora no desenvolvimento pessoal é importante, embora implique remar contra a corrente, porque a maioria das pessoas vê as suas vidas com limitações e agarra a primeira oportunidade que lhes é oferecida, procurando não desafiar muito as suas capacidades. No entanto, o empreendedor conhece-se a si mesmo e sabe como se pode autodesenvolver. Constantemente, ele reavalia as suas capacidades e luta por melhorar continuamente a sua vida. “[...] ficar parado, hoje, significa simplesmente andar para trás, pois o ritmo de mudança acelera-se a cada dia que passa e torna-se cada vez mais rápido e prodigioso”. (CHIAVENATO, 2003), pois se vive em uma sociedade em constante e violenta transformação.

HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO

A história do empreendedorismo não é recente. Desde os primórdios da humanidade, a ‘ação humana organizada’ para realizar tarefas coletivas exigiu a manifestação de empreendedores. Todavia, a investigação sistemática desse tema passou a ser desenvolvida em princípios do Século 20, por meio de abordagens econômicas sobre a origem de novas empresas. Desde então, o empreendedorismo vem sendo o foco de um número crescente de estudos.

Atualmente, proliferam pesquisas sobre o empreendedorismo que abordam o fenômeno sob as mais variadas abordagens – indivíduos empreendedores, equipes empreendedoras, organizações empreendedoras e sociedades empreendedoras – usando conceitos de disciplinas também diversas, tais como economia, psicologia, sociologia, administração e engenharia. (GIMENEZ, FERREIRA, RAMOS, 2008, p. 16).

Considerando a iniciativa empreendedora como veículo ideal para inovar, aumentar a produtividade e melhorar modelos de negócios (DRUCKER, 1970), alguns autores arriscam-se a afirmar que estamos vivendo a era do empreendedorismo (DOR-NELAS, 2008, p. 7), a substituição do *homo economicus* pelo *homo attentaturus* ou testemunhando o alvorecer de um capitalismo empreendedor.

Nesse contexto, subsiste a crença de que os empreendedores estão “eliminando barreiras comerciais, e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os

conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade” (DORNELAS, 2008, p. 6).

EMPREENDEDORISMO NO MUNDO

A história natural do homem, como sociedade, traça um trajeto de autorreavaliação diária. Vive-se em constante reinvenção daquilo que já existe como conceito. No entanto, novas visões e reformulações das teorias proporcionam constantes mudanças, principalmente nas duas últimas décadas, em que as transformações do cenário mundial são dramáticas nas redes criadas pela globalização cultural e econômica.

Dornelas (2008) resgata a primeira definição de empreendedorismo, creditando-a a Marco Polo, “o empreendedor é aquele que assume os riscos de forma ativa, físicos e emocionais; o capitalista assume os riscos de forma passiva”. Na Idade Média, o empreendedor deixa de assumir riscos e passa a gerenciar grandes projetos de produção principalmente com financiamento governamental. E no século XVII, surge a relação entre assumir riscos e o empreendedorismo.

É dessa época a criação do termo ‘empreendedorismo’ que diferencia o fornecedor do capital, o capitalista, daquele que assume riscos, o empreendedor. Entretanto, somente no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram completamente diferenciados, em função do início da industrialização.

A industrialização é o fenômeno que acontecia em todo o mundo através da primeira revolução industrial que ocorreu na Grã-Bretanha, no final do século XIX e início do século XX. Nesse período, os empreendedores começaram a ser confundidos com os administradores, sendo analisados meramente pelo ponto de vista econômico.

Nos dias atuais, a área de empreendedorismo, como campo de conhecimento, vem recebendo o foco de estudos sistemáticos. A partir de meados do século XX começam os primeiros esforços de construção de conhecimento nesse campo. No entanto, é somente a partir do início da década de 80, com a consolidação de congressos e revistas acadêmicas dedicadas ao empreendedorismo que o tema se fortalece como uma área de interesse relevante, em especial na Administração. Assim, sendo um campo em formação, não se desenvolveu um consenso sobre o significado do termo.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O estudo do empreendedorismo é um tema novo para a área da organização. A investigação sistemática e continuada desse fenômeno tem uma vida de pouco mais de 50 anos. Na área da Gestão, principalmente no Brasil, os estudos sobre esse tema são bastante recentes. Os autores destacam ainda que as transformações, tanto em nível local quanto

global, mostram um aumento do número de pessoas que investem em um negócio próprio, ou de terceiros, utilizando uma administração diferenciada e dinâmica.

O movimento do empreendedorismo no Brasil, segundo Dornelas (2001, p. 35), começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas, embora os ambientes políticos e econômico não fossem propícios, e o empreendedor praticamente não encontrasse informações para auxiliá-lo na jornada.

No Brasil, segundo o Portal Educação, o empreendedorismo surgiu fortemente nos anos 90. Entretanto, os primeiros indícios de que ‘alguém começou a assumir riscos e investir em algo novo’ foi no século XVII, quando os empreendedores firmaram um acordo contratual com o governo para a produção de suas mercadorias. A partir dessa época, estabelece-se a diferenciação entre empreendedor e capitalista, sendo o último o indivíduo que fornecia apenas o capital.

Apesar de ainda embrionário, o ensino de empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil. Já existe método de formação de empreendedores. O programa Brasil Empreendedor, lançado pelo governo no ano de 1999, tem como meta capacitar mais de dois milhões de empresários.

O Brasil possui milhares de pequenos empreendedores que participam ativamente da geração de riquezas do país, sendo que o empreendedorismo influencia a atual realidade dos negócios no Brasil e, apesar dos relativos progressos, “o empreendedorismo no Brasil está apenas começando e necessita de um olhar especial do Governo” (CUSTÓDIO, 2011, p. 19).

Segundo Costa (2009 apud CUSTÓDIO, 2011, p. 20), “[...] o grande desafio para o Governo é trazer para a formalidade grande parte dessas empresas, para isso terá que diminuir impostos e oferecer certas garantias para esses empresários”, pois o Brasil depende muito de sua população empreendedora. Logo, é preciso dar suporte para que essas empresas possam crescer com consistências e oferecer mais oportunidades de trabalho.

EMPREENDEDOR E CULTURA EMPREENDEDORA DO TERCEIRO MILÊNIO

O Sebrae é amplamente difundido entre os pequenos empresários brasileiros com a finalidade de informar e dar suporte necessário para a abertura de uma empresa, bem como acompanhar através de consultorias seu andamento, solucionando pequenos problemas do negócio. Este órgão está, de certa forma, implantando a cultura empreendedora nas universidades brasileiras, ao promover em parceria com outros países, o Desafio Sebrae, uma competição entre acadêmicos de várias nacionalidades, que têm como tarefa, administrar

uma empresa virtual.

Se uma cultura empreendedora ajudar a avaliar e a minimizar os riscos, se os fracassos puderem ser encarados como uma etapa no processo de aprendizado, é a esse processo que se refere o espírito empreendedor, algo bem diferente do espírito de aventura. Num passado recente, acreditava-se que o espírito empreendedor era uma função da personalidade, dependia mais que tudo do perfil psicológico.

Existe uma necessidade de aprimoramento no sistema educacional como um todo o que estimulará a cultura empreendedora entre os jovens adultos. (SILVEIRA et al, 2011, p. 7), uma vez que a capacidade de desafiar o que está estabelecido faz-se presente apenas numa pequena parcela da população.

VALORES INDISPENSÁVEIS PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Sim, é possível formar empreendedores.
Investir nisso é bom para o país,
bom para as empresas e bom para você.
David Cohen

Adelcio Machado dos Santos e Alexandre Acosta (2011, p. 18) afirmam que a educação empreendedora vai além, incentivando “valores de autonomia, independência, capacidade de gerar o próprio emprego, de inovar e gerar riqueza, capacidade de assumir riscos e de crescer em ambientes instáveis, porque esses representam os valores sociais que conduzem um país ao desenvolvimento”. Com a economia aquecida, o empreendedorismo disparou e, cada vez mais, pessoas buscam um negócio próprio. Além de planejamento e pesquisa, é importante ter uma boa ideia e muita motivação para chegar ao sucesso. Nesse sentido, a revista Exame perguntou a quinze grandes empresários brasileiros: “Afim, o que é empreender? Quais são as características que tornam uma pessoa empreendedora?” As respostas são bastante esclarecedoras sobre o fenômeno empresarial no Brasil.

Quadro 1 – Conceito de empreender para empresários brasileiros

1) Rodrigo Azevedo - criador do site Comunique-se.	“Empreender é insistir. É ter muita gana, muita vontade de fazer acontecer, não se cansar e acreditar nesse sonho. Deveria ser a primeira opção de emprego para todas as pessoas”.
2) Salim Mattar - conselho de administração Localiza.	“Empreendedores de verdade são aqueles que vencem em um ambiente hostil”.
3) Pedro Passos - membro do Conselho de Administração da Natura.	"O empreendedor é apaixonado por uma ideia e corre atrás dela. Ele tem que ter brilho nos olhos e vontade de fazer, mesmo que seja a segunda, terceira, quarta iniciativa".

<p>4) Romero Rodrigues - um dos fundadores do BuscaPé.</p>	<p>“Empreender é acreditar no impossível. Se você quer empreender e está perseguindo uma ideia, não conheço nenhuma palavra que possa provocar e trazer mais sucesso, realização e felicidade do que a palavra impossível”.</p>
<p>5) Wellington Nogueira - fundador do projeto Doutores da Alegria.</p>	<p>“Empreender é gostar de encrenca. Sair na chuva e se molhar, ajoelhar e rezar”.</p>
<p>6) Eike Batista - CEO do Grupo EBX.</p>	<p>“Empreender é enxergar uma oportunidade, ou uma boa ideia, e assumir o risco de botá-la em prática, executá-la. E o Brasil precisa disso, pois a vontade do brasileiro de tomar riscos ficou reprimida nos últimos 20 anos”.</p>
<p>7) Abilio Diniz - presidente do Conselho de Administração da BRF.</p>	<p>“Empreendedor não deve ter sonho, tem que ter meta. Ele não é um cara que briga, faz negócios. Brigar é coisa de namorados”.</p>
<p>8) Diego Martins - da Acesso Digital.</p>	<p>“Empreender é justamente acreditar que não existe limitador algum para você fazer aquilo que sonha. E, para ter força, você precisa se inspirar em coisas que superou no passado”.</p>
<p>9) Ricardo Buckup - diretor geral da B2 Agência.</p>	<p>“Empreender é correr risco, é liberdade, é autonomia, é desafio e é demais. É saber que, seja no negócio, na família ou em uma empresa, você não fica na zona de conforto. É buscar outro desafio não só nos negócios, mas na vida”.</p>
<p>10) Bento Koike - fundador da Tecsis.</p>	<p>“Empreender é curtir muito encontrar uma solução para algo que está te importunando. Se essa for uma solução que você bolou, não copiou, ela é o grande incentivador do espírito empreendedor”.</p>
<p>11) Wilson Poit - empreendedor da Poit Energia.</p>	<p>“O empreendedor não tem vergonha de tentar e ter atrevimento para querer coisas maiores. Ele sabe que o ‘não’ ele já tem garantido”.</p>
<p>12) Wagner Furtado - Cash Monitor.</p>	<p>“Empreender é fácil. Continuar empreendendo é que é difícil. É simples ter uma iniciativa inovadora. Agora, quebrou? Vai de novo. Quebrou novamente? Tenta de novo. É aí que sobra só quem aguentar mais paulada. Empreender é aguentar paulada”.</p>
<p>13) Valério Dornelles - da Tecno Logys</p>	<p>“Empreender é ter vontade de realizar. É você não ficar contente em apenas ter ideias, e sim de colocá-las em prática”.</p>
<p>14) Arnold Correia - da Atmo Digital.</p>	<p>“Empreender é acreditar no seu sonho, fazer com que mais pessoas acreditem nele e transformar tudo isso num sonho de um monte de gente. Sozinho fica pequeno. Tem que ser em time”.</p>

15) Rodrigo Teles - diretor da Fundação Estudar.	“Empreendedor é quem tem um sonho apaixonante, uma fé inabalável, e se joga de cabeça”.
---	---

Fonte: VICTORINO. As definições de empreendedorismo por 15 empreendedores. Exame, 21 ago. 2013.

As respostas dos empreendedores são muito esclarecedoras. A palavra ‘sonho’ é citada cinco vezes, seguida pelas palavras ‘vontade’ citada três vezes e ‘desafio’, duas vezes. A expressão ‘impossível’ está presente, bem como os verbos ‘insistir e vencer’ e os substantivos ‘fé, oportunidade, vida, atrevimento, iniciativa, paixão’.

O empreendedor manifesta valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais, religiosos. Santos e Acosta (2011, p. 98) relatam que em estudos sobre empreendedorismo, encontram-se pelo menos os seguintes aspectos sobre o empreendedor: a) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; b) utilização de recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; c) aceitação em assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

NECESSIDADES FUNDAMENTAIS PARA A ATIVIDADE EMPREENDEDORA

Malheiros, Ferla e Cunha (2003) salientam que três importantes fatores gerais contribuem para o sucesso dos empreendedores: em primeiro lugar, figuram os valores associados à pessoa do empreendedor, ou seja, às virtudes que são características fundamentais de quem quer iniciar seu próprio negócio. Em segundo, estão as habilidades gerenciais, que incluem estratégias de nicho, gerenciamento do fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples, mais eficiente, experiência anterior, educação e estrutura organizacional simples; e, em terceiro, estão as habilidades pessoais que incluem um bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e boas relações com os empregados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empreender é ter vontade e oportunidade. Iniciativa, criatividade, visão de futuro, capacidade de inovar, de organizar demandas, gerenciar equipes, firmeza e determinação são algumas características e talentos fundamentais para um bom empreendedor.

É o espírito empreendedor que motiva as pessoas a abrirem o seu próprio negócio e a realizarem coisas novas. O espírito empreendedor é um dos fatores essenciais para aumentar a riqueza do país e melhorar as condições de vida de seus cidadãos.

Atualmente, as organizações possuem uma grande necessidade de buscar e desenvolver profissionais com perfil empreendedor, devido ao fato de estes, serem os responsáveis pelas modificações, criações e visões inovadoras para se obter um destaque

maior e uma diferenciação positiva frente à concorrência.

É evidente que o empreendedorismo é uma ferramenta essencial no gerenciamento de uma empresa, considerando que empreender é identificar oportunidades e desenvolver meios de aproveitá-las, assumindo riscos e desafios. Por essa razão, há necessidade de investimento no sistema educacional como um todo, condição que incentiva uma cultura empreendedora entre os jovens adultos e, até, nos educandos mais jovens, uma vez que os valores presentes num empreendedor podem ser desenvolvidos e melhorados.

O empreendedorismo, enfim, contribui para o desenvolvimento pessoal, propiciando a autorrealização e felicidade do indivíduo, em nível organizacional, a cultura de empreendedorismo é fundamental para a sobrevivência da empresa em meio a concorrência e em nível das sociedades, o empreendedorismo se apresenta como uma solução para problemas que os governos não conseguem resolver, porque ele está ligado intimamente ao comportamento dos seres humanos.

A sociedade do século XXI exige atitudes e comportamentos empreendedores para que as economias consigam sobreviver num panorama de globalização acelerada.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- BRAZEAL, Deborah V.; HERBER, Theodore T. **A Gênese do empreendedorismo: mudanças, inovação e criatividade**. Tradução e adaptação de Jovino Moreira da Silva, fev. 2000.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação: A Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente**. 25ª ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COHEN, David. Empreendedorismo: Como se faz gente que faz? (Colaboraram Suzana Naiditch e José Maria Furtado). **Revista Exame**, São Paulo, Edi o Especial, 26 ago. 2000.
- COSTA, Maira. O Bonito   Ser Pequeno? **Revista Exame**, São Paulo, 28 jul. 1999, p. 45-46.
- CUSTÓDIO, Telma Padilha. **A Importância do Empreendedorismo como Estratégia de Negócio**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Administra o) - Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Lins, São Paulo, 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administra o de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. **Anais do XXXII Enanpad**, 2008.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida (Orgs.) **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NOGUEIRA, Nuno. **A importância do empreendedorismo no desenvolvimento pessoal e organizacional**. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. Colunista Portal: Finanças e Áreas Afins. **A história do empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/48798/a-historia-do-empreendedorismo>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

SANTOS, Adelcio Machado dos; ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo: Teoria e Prática**. UNIARP: Caçador/SC, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é o Microempreendedor Individual**, 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

SILVEIRA, Ailton da et al. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Faculdade Novo Milênio: Vila Velha/ES, p. 1-11, 2011.

STEVENSON, H. H., JARILLO, M. J. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Review**, v. 11, p. 16-27, 1990.

VICTORINO, Vinícius. As definições de empreendedorismo por 15 empreendedores. **Revista Exame**, São Paulo: Abril, n. 1047, ano 47, 21 ago. 2013.